

1.2.2.1

Analýza systému řízení organizace NTK vč. interních směrnic

1.2.2.2

Vymezení procesů

1.2.2.3

Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

V Praze, dne 27. září 2012
Verze dokumentu 3.0

FINÁLNÍ VERZE

Obsah

Obsah.....	2
Seznam tabulek a obrázků	4
Seznam použitých zkratk.....	5
1 Úvod.....	6
1.1 Účel dokumentu	6
1.2 Přístup k provedení procesní analýzy	6
2 Vymezení procesů NTK.....	9
2.1 Procesní mapa NTK.....	9
2.2 Vymezení vlastníků procesů	10
3 Rámcové hodnocení procesů NTK.....	14
4 Detailní popis řídicích procesů	38
5 Detailní popis hlavních a podpůrných procesů, u nichž byl identifikován potenciál pro zefektivnění	61
6 Doporučení pro zefektivnění procesů NTK.....	87
6.1 Vyhodnocení navržených doporučení na matici přínos-náročnost	87
6.2 Seznam a popis doporučení.....	89
7 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven.....	110
7.1 Vymezení a popis vazeb na subjekty přímo související s posláním NTK.	110
7.1.1 Veřejná správa a samospráva	111
7.1.2 Asociace / orgány / ostatní.....	114
7.1.3 Knihovny	116
7.1.4 Nájemci v budově	121
7.2 Posouzení možnosti centralizace	123

7.3	Posouzení současného stavu z hlediska financování	125
7.3.1	Financování NTK	125
7.3.2	Zajištění financování NTK.....	125
7.3.3	Doporučení	127
8	Použité zdroje.....	128
9	Příloha č. 1: Metoda RACI (nastavení kompetencí)	129

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vymezení vlastníků procesů.....	13
Tabulka 2: Rámcové hodnocení procesů NTK.....	37
Tabulka 3: Seznam řídicích procesů včetně hodnocení potenciálu	38
Tabulka 4: Seznam hlavních a podpůrných procesů, u nichž byl identifikován potenciál pro zefektivnění včetně hodnocení potenciálu	62
Tabulka 5: Seznam a popis doporučení	109
Tabulka 6: Silné a slabé stránky financování SPO.....	126
Tabulka 7: Silné a slabé stránky financování VO	127
Tabulka 8: Matice odpovědností modelu RACI	130
Tabulka 9: Příklad horizontální analýzy výsledků modelu RACI	130
Tabulka 10: Příklad horizontální analýzy výsledků modelu RACI	130

Seznam obrázků

Obrázek 1: Procesní mapa NTK.....	10
Obrázek 2: Akvizice fondu.....	67
Obrázek 3: Katalogizace a správa fondu.....	68
Obrázek 4: Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místních).....	72
Obrázek 5: Pořízení elektronických informačních zdrojů	78
Obrázek 6: Vyhodnocení doporučení na matici přínos-náročnost.....	88
Obrázek 7: Postavení NTK.....	111
Obrázek 8: Posouzení možnosti centralizace	123
Obrázek 9: Aplikace modelu RACI	129
Obrázek 10: Odpovědnosti v modelu RACI.....	129

Seznam použitých zkratk

ČTÚ	Český telekomunikační úřad
EIZ	Elektronické informační zdroje
EOD	E-book on demand (elektronické knížky na vyžádání)
EFI	Efektivní informační služby NTK pro veřejnost a státní správu (projekt ESF OP LZZ reg. č. CZ.1.04/4.1.00/59.00019)
FAQ	Frequently asked questions (často kladené otázky)
FRM	Fond reprodukce majetku
FTE	Full-time equivalent (ekvivalent zaměstnance na plný pracovní úvazek)
HP	Hewlett Packard
IDM	Identity Management
iFIS	Finanční informační systém
KNAV	Knihovna Akademie věd
KPI	Key performance indicator (klíčový ukazatel výkonnosti)
LDAP	Lightweight Directory Access Protocol (protokol pro ukládání a přístup k datům na adresářovém serveru)
MK	Městská knihovna
NK	Národní knihovna
NÚŠL	Národní úložiště šedé literatury
P6	Praha 6
PHÚ	Plán hlavních úkolů
PK	Projektová kancelář
PSH	Polytematický strukturovaný heslář
PV	Porada vedení
RFID	Radio Frequency Identification (identifikace na rádiové frekvenci)
STM	Science, Technology, Medicine (věda, technologie, lékařství)
SW	Software
ÚKR	Ústřední knihovnická rada
VaVal	Věda, výzkum a inovace
VISK	Veřejné informační služby knihoven
VPK	Virtuální polytechnická knihovna
VPN	Virtual Private Network (virtuální privátní síť)
ZD	Zadávací dokumentace
ZVZ	Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

1 Úvod

1.1 Účel dokumentu

Tento dokument byl zpracován jako výstup prvních dvou částí 2. fáze projektu „Efektivní informační služby NTK pro veřejnost a státní správu“: 1.2.2 - Analýza veřejných informačních služeb poskytovaných NTK (části Analýza systému řízení organizace NTK vč. interních směrnic, Vymezení procesů). Dokument popisuje výsledky spolupráce projektového týmu pracovníků Deloitte a pracovníků Národní technické knihovny, která probíhala zejména formou analýzy stávající legislativy, interní řídicí dokumentace a rozhovorů s vedoucími pracovníky NTK (do úrovně vedoucích referátů) s následnou aplikací nejlepších praxí na stávající procesní strukturu a její řízení v rámci NTK.

Obsahem dokumentu je posouzení procesů NTK v následující struktuře:

- **Vymezení všech procesů** vykonávaných v NTK v členění dle organizačního hlediska zobrazené prostřednictvím **Procesní mapy NTK**;
- **Hodnocení procesů NTK** obsahující hodnocení potenciálu k zefektivnění ve čtyřech základních oblastech včetně návrhu doporučení a kritérií měření procesů v podobě klíčových indikátorů procesů;
- **Detailní popis řídicích procesů** prostřednictvím návodných analytických karet procesů;
- **Detailní popis hlavních a podpůrných procesů, u nichž byl identifikován potenciál pro zefektivnění** prostřednictvím návodných analytických karet procesů;
- **Doporučení pro zefektivnění procesů NTK** obsahující seznam a popis navržených doporučení a jejich hodnocení na matici přínos-náročnost.

1.2 Přístup k provedení procesní analýzy

V rámci prvotních fází procesní analýzy proběhly následující aktivity:

- **Analýza interní řídicí dokumentace** - organizační řád, zřizovací listina, interní směrnice a další interní řídicí dokumenty;
- **Analýza právních předpisů** vztahujících se k zajišťovaným procesům – Knihovní zákon, související prováděcí právní předpisy;
- **Pohovory s pracovníky NTK** – v průběhu 3 týdnů bylo realizováno 36 strukturovaných pohovorů s pracovníky NTK zaměřených na analýzu výkonu jejich činnosti a průběhu zajišťovaných procesů. Pohovory byly realizovány napříč organizační strukturou NTK po odborech s vlastníky jednotlivých procesů. Stručná tabulka obsahující rozdělení procesů dle vlastníků je uvedena v kapitole 2: Vymezení procesů;
- **Sběr vstupních informací k zajišťovaným procesům** – ze strany pracovníků NTK byly na vyžádání poskytnuty základní statistiky vztahující se k výkonu procesů, materiály popisující postup výkonu procesů a další relevantní dokumenty.

Identifikace procesů NTK

Na základě realizovaných aktivit byla v první fázi procesní analýzy identifikována struktura procesů v rámci NTK, která byla zobrazena do přehledné **procesní mapy NTK** (viz kapitola 2).

V rámci procesní mapy jsou procesy na základě své funkce rozděleny na hlavní, řídicí a podpůrné:

- **Hlavní (klíčové, core) procesy** jsou hodnototvorné procesy zřízené k naplnění poslání firmy, ve kterých přímo vzniká přidaná hodnota vedoucí k uspokojení externího zákazníka.
- **Podpůrné (supply) procesy** zajišťují vnitřnímu zákazníkovi nebo hlavnímu procesu produkt (službu), který je případně možné zajistit i externě bez ohrožení poslání instituce a vykonávají se interně buď z důvodu omezení rizik nebo pro ekonomickou výhodnost.

- **Řídící (control) procesy** jsou průřezové procesy, které udržují instituci konsolidovanou a říditelnou.

Identifikované procesy byly seřazené do procesní mapy NTK v členění dle organizačního hlediska, to znamená podle odborů, které dané procesy vykonávají (viz níže).

Hodnocení procesů

Po fázi identifikace procesů následovala fáze hodnocení procesů. Cílem této fáze bylo na základě získaných informací posoudit efektivnost výkonu jednotlivých procesů, identifikovat procesy s potenciálem pro zefektivnění a u těchto procesů navrhnout doporučení, která by vedla ke zvýšení efektivity jejich výkonu. Hodnocení potenciálu zefektivnění procesu bylo stanoveno na základě hodnocení potenciálu ve 4 základních oblastech:



1. **Popsání procesu** – na základě realizované analýzy bylo zjištěno, že proces v současné době není popsán v rámci interní dokumentace, nejsou nastavena pravidla procesu.
2. **Nastavení kompetencí (dle RACI)** – v rámci každého procesu by měly být jednoznačně určeny role vykonávající proces a to ve struktuře: R – Responsible (Vykonavatel procesu), A – Accountable (Pracovník nesoucí finální odpovědnost za správný a včasný výkon činnosti), C – Consulted (Pracovník poskytující informace a konzultace v rámci procesu), i – Informed (Pracovník informován o výsledku, příjemce reportu). V případě, že kompetence v rámci procesu nejsou nastaveny správně (například více než 1 osoba nebo ani 1 osoba nenese finální odpovědnost, proces je vykonáván v příliš mnoha organizačních útvarech apod.), byl identifikován potenciál pro úpravu nastavení kompetencí v rámci procesu.
3. **Zvýšení efektivnosti využití zdrojů** – na základě porovnání počtu zaměstnanců zajišťujících proces a počtu úkonů bylo rámcově vyhodnoceno, zda jsou zdroje v procesu využívány efektivně, nebo jsou nadhodnocené či podhodnocené.
4. **Externí zajištění** – u procesů, které jsou zajišťovány interně, bylo hodnoceno, zda existuje potenciál jejich efektivnějšího výkonu prostřednictvím externího zajištění.

Celkový potenciál pro zefektivnění procesu stanovený na základě hodnocení potenciálu ve 4 základních oblastech (viz výše) byl stanoven na stupnici nízký – střední – vysoký. Pokud v rámci procesu byl identifikován vysoký potenciál pro zefektivnění, byl proces označen červeně, v případě, že existuje střední potenciál, byl proces označen žlutě. V případě, že proces je vykonáván efektivně, tj. potenciál pro další zefektivnění procesu je nízký, byl proces označen zeleně.

U identifikovaných procesů byly navrženy klíčové indikátory měření procesu, které by měly být v rámci procesů sledovány a které budou podkladem pro hodnocení efektivního výkonu procesu.

Rámcové hodnocení procesů je obsaženo v kapitole 3: Rámcové hodnocení procesů NTK.

U procesů s potenciálem pro zefektivnění byla navržena doporučení pro zefektivnění. Doporučení byla dle charakteru přínosu rozdělena na:

- Doporučení vztahující se k úpravě a správnému nastavení procesu (označené );
- Doporučení vedoucí k úspoře finančních prostředků (označené \$);
- Doporučení vedoucí k úspoře personálních zdrojů, resp. času pracovníků zajišťujících proces (označené .

Uvedená doporučení jsou detailně popsána v kapitole 6: Doporučení pro zefektivnění procesů NTK.

Detailní popis řídicích procesů

U všech řídicích procesů byla dle požadavků zadávací dokumentace provedena detailní analýza jejich zajišťování a průběhu. Detailní popis řídicích procesů je obsažen ve **strukturovaných analytických kartách procesů** (viz níže), které tvoří:

- Název procesu;
- Personální zajištění procesu;
- Klíčové indikátory měření procesu (tzv. KPI¹);
- Odpovědnosti v procesu RACI - **R**esponsible (zodpovědný za realizaci), **A**ccountable (zodpovědný za správnost), **C**onsulted (konzultovaný před rozhodnutím), **I**nformed (informovaný);
- Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie);
- Silné stránky procesu;
- Slabé stránky procesu;
- Návrh doporučení.

Detailní popis hlavních a podpůrných procesů, u nichž byl identifikován potenciál pro zefektivnění

Hlavní a podpůrné procesy, u nichž byl na základě rámcového hodnocení identifikován potenciál pro zefektivnění, jsou obdobně jako řídicí procesy detailně popsány prostřednictvím přehledných analytických karet procesů. Kapitola 5 obsahuje detailní popis všech hlavních a podpůrných procesů, u nichž byl potenciál vyhodnocen „červeně“ a části procesů, u nichž byl potenciál vyhodnocen „žlutě“. Procesy, které jsou orientovány na zákazníka, a některé klíčové procesy, obsahují rovněž grafické znázornění průběhu procesu (detailní procesní mapa procesu).

U částí procesů, u nichž byl potenciál vyhodnocen „žlutě“, a doporučení navržená na jejich zefektivnění jsou jednoznačná (tzv. samovysvětlující), není obsažen detailní popis v rámci analytické karty procesu. V rámci detailního popisu procesů je v případě dostupnosti dat obsaženo i rámcové vyhodnocení navržených klíčových indikátorů.

Doporučení pro zefektivnění procesů NTK

Tato kapitola obsahuje detailní popis opatření navržených pro zefektivnění procesů. V první části bylo provedeno hodnocení doporučení na matici přínos – náročnost². Podle umístění doporučení v této matici je stanovena priorita doporučení, tzn. naléhavost, s jakou by se mělo dané doporučení implementovat.

U jednotlivých doporučení je uveden jejich rámcový popis obsahující proces, v rámci něhož bylo doporučení identifikováno, zdůvodnění potřeby (proč bylo doporučení navrženo), úroveň náročnosti a přínosu, priorita doporučení a rámcový popis implementačních kroků.

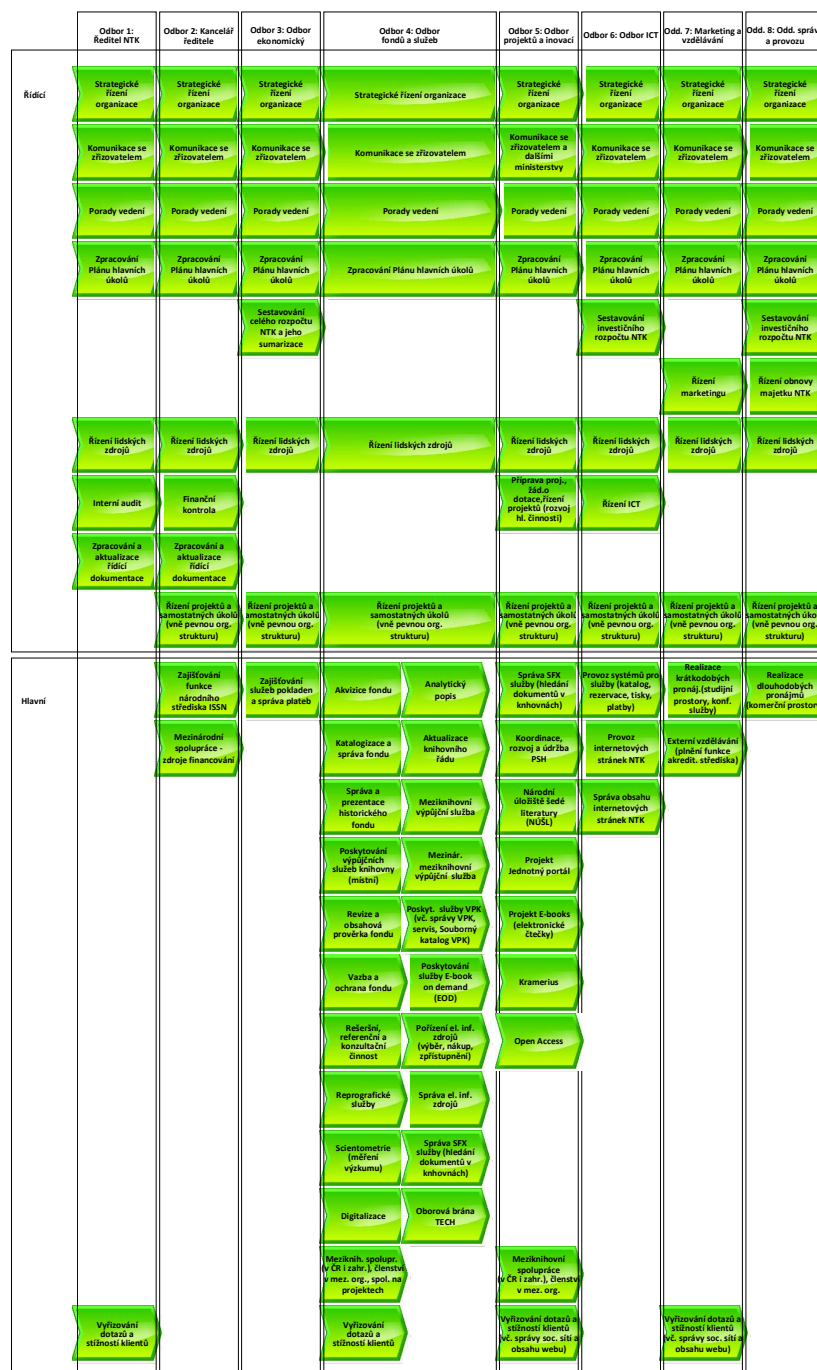
¹ Key Performance Indicator

² Hodnocení přínosu a náročnosti bylo provedeno na stupnici nízký/nízká – střední – vysoký/vysoká – velmi vysoký/velmi vysoká.

2 Vymezení procesů NTK

2.1 Procesní mapa NTK

Procesy vykonávané v rámci NTK jsou zobrazeny v rámci níže zobrazené procesní mapy.



Obrázek 1: Procesní mapa NTK

2.2 Vymezení vlastníků procesů

Následující tabulka obsahuje stručný přehled procesů identifikovaných v NTK dle vlastníků (ve většině případů se jedná o vedoucí pracovníky, u méně rozsáhlých procesů mohou být vlastníky i řadoví zaměstnanci).

Kat.	Č.	Proces	Vlastník procesu Jméno	Organizační zařazení (pozice, org. útvar)
Ř	1	Strategické řízení organizace	Ing. Martin Svoboda	Ředitel NTK (1)
Ř	2	Komunikace se zřizovatelem	PhDr. Jan Bayer CSc.	Stat. náměstek (2)
Ř	3	Porady vedení	Ing. Martin Svoboda PhDr. Jan Bayer CSc. Denisa Kročáková	Ředitel NTK (1) Stat. náměstek (2) Sekretariát (2)
Ř	4	Zpracování Plánu hlavních úkolů	PhDr. Jan Bayer CSc.	Stat. náměstek (2)
Ř	5	Sestavování celého rozpočtu NTK a jeho sumarizace	Ing. Marie Vadlejšková	Ek. náměstek (3)
Ř	6	Sestavování investičního rozpočtu NTK	Miroslav Šonský Jakub Sháněl PhDr. Radka Římanová	Vedoucí odd. správy a provozu (8) Vedoucí odboru ICT (6) Vedoucí odboru projektů a inovací (5)
Ř	7	Řízení obnovy majetku NTK	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)
Ř	8	Řízení marketingu	Pavel Procházka	Vedoucí odd. marketingu a vzdělávání (7)
Ř	9	Řízení lidských zdrojů	Ing. Martin Svoboda	Ředitel NTK (1)
Ř	10	Příprava projektů a žádostí o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	PhDr. Radka Římanová	Vedoucí odboru projektů a inovací (5)
Ř	11	Řízení ICT	Jakub Sháněl	Vedoucí odboru ICT (6)
Ř	12	Interní audit	Ing. Jitka Šturmová	Interní auditorka (101)
Ř	13	Finanční kontrola	Ing. Jitka Červenková	Referát fin. kontroly (202)
Ř	14	Zpracování a aktualizace řídicí dokumentace	PhDr. Jan Bayer CSc.	Stat. náměstek (2)
Ř	15	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevnou org. strukturu)	Ing. Martin Svoboda	Ředitel NTK (1)

Kat.	Č.	Proces	Vlastník procesu Jméno	Organizační zařazení (pozice, org. útvar)
H	16	Zajišťování funkce národního střediska ISSN	PhDr. Jeřábková	Vedoucí Českého nár. střediska ISSN (21)
H	17	Zajišťování služeb pokladen a správa plateb	Věra Hejmová	Vedoucí Referátu pokladen (302)
H	18	Vyřizování dotazů a stížností klientů (vč. správy soc. sítí a obsahu webu)	Ing. Petra Procházková Pavel Procházka Mgr. Jan Kolátor Ing. Václav Jansa	Vedoucí oddělení služeb (44) Vedoucí odd. marketingu a vzdělávání (7) Vedoucí odd. rozvoje el. služeb (52) Vedoucí odd. provozu ICT (61)
H	19	Akvizice fondu	Mgr. Barbora Sadílková	Vedoucí odd. akvizice (41)
H	20	Katalogizace a správa fondu	Mgr. Barbora Sadílková, Eva Šebková Mgr. Marta Kistanová,	Vedoucí odd. akvizice (41) Vedoucí odd. správy katalogu a ANL (42) Vedoucí odd. správy autoritních souborů (43)
H	21	Správa a prezentace historického fondu	Mgr. Adin Ljuca	Vedoucí Referátu hist. fondu (401)
H	22	Poskytování výpůjčních, konzultačních a informačních služeb knihovny (místní)	Ing. Petra Procházková	Vedoucí oddělení služeb (44)
H	23	Revize a obsahová prověrka fondu	Ing. Eva Uchytlová Ing. Jitka Marhoulová	Vedoucí oddělení revize fondů (48) Vedoucí referátu obsahové prověrky fondu (481)
H	24	Vazba a ochrana fondu	Želmíra Petrová	Vedoucí odd. ochrany fondů (47)
H	25	Rešeršní, referenční a konzultační činnost	Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46)
H	26	Reprografické služby	Blanka Gerlachová	Vedoucí odd. meziknihovních služeb (45)
H	27	Scientometrie (měření výzkumu)	Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46)
H	28	Digitalizace	Blanka Gerlachová	Vedoucí odd. meziknihovních služeb (45)
H	29	Meziknihovní spolupráce (v ČR i zahraničí), členství v mezinár. organizacích, spolupráce na projektech	Mgr. Štěpánka Žižková PhDr. Radka Římanová	Vedoucí odboru fondů a služeb (4) Vedoucí odboru projektů a inovací (5)
H	30	Analytický popis	Eva Šebková	Vedoucí odd. správy katalogu a ANL (42)
H	31	Aktualizace knihovních řádů (NTK, VPK, EoD)	Blanka Gerlachová Ing. Petra Procházková Mgr. Kateřina Kamrádková	Vedoucí odd. meziknihovních služeb (45) Vedoucí oddělení služeb (44) Referent oddělení rozvoje elektronických služeb (52)
H	32	Meziknihovní výpůjční služba	Blanka Gerlachová	Vedoucí odd. meziknihovních služeb (45)
H	33	Mezinár. meziknihovní výpůjční služba	Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46)
H	34	Poskyt. služby VPK (vč. správy VPK, servis, Souborný katalog VPK)	Mgr. Alena Pavelová Blanka Gerlachová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46) Vedoucí odd. meziknihovních služeb (45)
H	35	Poskytování služby E-book on demand (EOD)	Blanka Gerlachová Mgr. Jan Kolátor	Vedoucí odd. meziknihovních služeb (45) Vedoucí odd. rozvoje el. služeb (52)

Kat.	Č.	Proces	Vlastník procesu Jméno	Organizační zařazení (pozice, org. útvar)
H	36	Pořízení el. inf. zdrojů (výběr, nákup, zpřístupnění)	Mgr. Štěpánka Žižková Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odboru fondů a služeb (4) Vedoucí odd. speciálních služeb (46)
H	37	Správa el. inf. zdrojů	Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46)
H	38	Správa SFX služby (hledání dokumentů v knihovnách)	Mgr. Jan Kolátor	Vedoucí odd. rozvoje el. služeb (52)
H	39	Oborová brána TECH	Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46)
H	40	Koordinace, rozvoj a údržba PSH	Kristýna Busch	Vedoucí Referátu PSH (501)
H	41	Národní úložiště šedé literatury (NÚŠL)	PhDr. Petra Pejšová	Vedoucí oddělení Digitální NTK (51)
H	42	Projekt Jednotný portál	Ing. Martin Svoboda	Ředitel NTK (1)
H	43	Projekt E-books (elektronické čtečky)	Mgr. Jan Kolátor Mgr. Barbora Sadílková	Vedoucí odd. rozvoje el. služeb (52) Vedoucí oddělení akvizice (41)
H	44	Realizace krátkodobých pronájmů (studijní prostory, konferenční služby)	Pavel Procházka Ing. Petra Procházková	Vedoucí odd. marketingu a vzdělávání (7) Vedoucí odd. služeb (44)
H	45	Externí vzdělávání (plnění funkce akredit. střediska)	PhDr. Zdeňka Kloučková	Vedoucí referátu vzdělávání (701)
H	46	Realizace dlouhodobých pronájmů (komerční prostory)	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)
H	47	Kramerius	Mgr. Jan Kolátor PhDr. Petra Pejšová	Vedoucí oddělení rozvoje elektronických služeb (52) Vedoucí oddělení Digitální NTK (51)
H	48	Open Access	PhDr. Petra Pejšová	Vedoucí oddělení digitální národní technické knihovny (51)
H	49	Provoz systémů pro služby (katalog, rezervace, tisky, platby)	Ing. Václav Jansa	Vedoucí odd. provozu ICT (61)
H	50	Provoz internetových stránek NTK	Ing. Václav Jansa	Vedoucí odd. provozu ICT (61)
H	51	Správa obsahu internetových stránek	Ing. Václav Jansa	Vedoucí odd. provozu ICT (61)
P	52	Vedení statistik organizace, odborů vč. sumarizace statistik	Ing. Zdeněk Kalina	Vedoucí Referátu rozvoje ICT (601)
P	53	Výkaznictví pro MŠMT, příp. jiné subjekty (rezorty, projekty)	průřezově	Vedoucí odborů a samostatných oddělení
P	54	Administrátorská podpora (ALEPH, RFID)	Mgr. Jan Kolátor Ing. Václav Jansa	Vedoucí odd. rozvoje el. služeb (52) Vedoucí odd. provozu ICT (61)
P	55	Správa institucionálního repozitáře NTK	PhDr. Petra Pejšová	Vedoucí oddělení Digitální NTK (51)
P	56	Správa galerie, interní TV	Pavel Procházka	Vedoucí odd. marketingu a vzdělávání (7)
P	57	Aktualizace domovního řádu NTK	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)
P	58	PO a BOZP	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)
P	59	Administrativní podpora, archiv NTK	Denisa Kročáková	Sekretariát (2)
P	60	Vedení účetnictví	Ing. Marie Sedláčková	Vedoucí oddělení účtárny (32)
P	61	Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákupy odboru	průřezově	n/a
P	62	Podpora realizace výběrových řízení	PhDr. Jan Bayer CSc.	Stat. náměstek (2)
P	63	Právní podpora	PhDr. Jan Bayer CSc.	Stat. náměstek (2)
P	64	Vedení personální agendy	Květuše Paříková	Vedoucí personálního referátu (311)
P	65	Administrace nákupu prostř. e-tržiště	Ing. Petr Michalec	Vedoucí referátu správy ICT majetku (602)
P	66	Správa mezd	Mgr. Lenka Korčáková	Vedoucí mzdového referátu (312)






Kat.	Č.	Proces	Vlastník procesu Jméno	Organizační zařazení (pozice, org. útvar)
P	67	Daně	Eva Buzková	Vedoucí referátu financí, rozpočtu a daní (301)
P	68	Evidence majetku a inventarizace	Pavla Pšeničková	Vedoucí referátu evidence majetku a inventury (303)
P	69	Zajištění oběhu dokumentů a archivace	Denisa Kročáková Zdeňka Bílá	Sekretariát (201) Vedoucí referátu provozu (802)
P	70	Provoz ICT (správa uživ. požadavků - HD), interních aplikací, (pošta, novel), infrastruktury ICT (sítě, HW)	Ing. Václav Jansa	Vedoucí odd. provozu ICT (61)
P	71	Rozvoj ICT	Ing. Zdeněk Kalina	Vedoucí referátu rozvoje ICT (601)
P	72	Vedení evidencí	Ing. Petr Michalec	Vedoucí referátu správy ICT majetku (602)
P	73	Zpracování marketingových podkladů	Pavel Procházka	Vedoucí odd. marketingu a vzdělávání (7)
P	74	Zajištění vzdělávání zaměstnanců NTK	PhDr. Zdeňka Kloučková	Vedoucí Referátu vzdělávání (701)
P	75	Zajišťování provozu a služeb správy budovy	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)
P	76	Reklamační proces (reklamace budovy, IT)	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)
P	77	Správa majetku	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)

Tabulka 1: Vymezení vlastníků procesů

- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

3 Rámcové hodnocení procesů NTK

Rámcové hodnocení procesů identifikovaných na NTK je obsaženo v následující tabulce.



Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷	Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění				
Ř	1	Strategické řízení organizace	ano	ano	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení mechanismu strategického řízení a jeho implementace do interní řídicí dokumentace - součást probíhajícího projektu Iniciace institutu Rady Národní technické knihovny jako nástroje strategického řízení Dosažení zápisu do seznamu výzkumných organizací 	  n/a
Ř	2	Komunikace se zřizovatelem	ano	ano	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění účasti ředitele na gremiálních poradách MŠMT Přístup na intranet MŠMT Automatizace reportingu 	 <ul style="list-style-type: none"> Počet zpráv předaných na MŠMT Čas strávený zpracováním výstupu pro MŠMT

³ Rozdělení procesů do kategorií: Řídicí (Ř), Hlavní (H), Podpůrné (P)

⁴ Název procesu (identický s názvem v procesní mapě)








⁵ Hodnocení, zda a v jakých oblastech lze u procesu spatřovat potenciál pro zefektivnění.

⁶ Hodnocení potenciálu zefektivnění procesu stanovené na základě hodnocení potenciálu ve 4 základních oblastech (na stupnici nízký (●) – střední (●) – vysoký (●))





⁷ Navržená doporučení jsou rozdělena dle charakteru na doporučení vztahující se k úpravě a správnému nastavení procesu (označené ) , doporučení vedoucí k úspoře finančních prostředků (označené \$) a doporučení vedoucí k úspoře personálních zdrojů, resp. času pracovníků zajišťujících proces (označené ) .

⁸ Klíčové indikátory měření procesu představují ukazatele, které by měly být v rámci procesů sledovány a které budou podkladem pro hodnocení efektivního výkonu procesu.






1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivity využití zdrojů	Externí zajištění					
Ř	3	Porady vedení	ne	ne	ne	ne		ne	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení efektivity Porad vedení (např. zavedení struktury Porady vedení - kontrola plnění úkolů, koncepční záležitosti, následně dobrovolná část zaměřená na řešení dílčích záležitostí) 		<ul style="list-style-type: none"> Počet splněných úkolů z Porady vedení Délka trvání plnění úkolů zadanych na Poradě vedení
Ř	4	Zpracování Plánu hlavních úkolů	ano	ne	ne	ne		ne	<ul style="list-style-type: none"> Propojení PHÚ s navrhovanou strategií 		<ul style="list-style-type: none"> Časová náročnost zpracování PHÚ (pro jednotlivé pracovníky) Počet zadanych úkolů, počet splněných úkolů Časová náročnost spojená s plněním úkolů
Ř	5	Sestavování celého rozpočtu NTK a jeho sumarizace	ne	ano	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Časová náročnost sestavení rozpočtu (pro jednotlivé pracovníky) a jeho úprav Četnost rozpočtových opatření a jejich výše
Ř	6	Sestavování investičního rozpočtu NTK	ne	ano	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Časová náročnost zpracování investičního rozpočtu a jeho úprav
Ř	7	Řízení obnovy majetku NTK	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných investičních akcí (financovaných z FRM) Finanční objem spojený s investicemi do obnovy majetku Časová náročnost realizace investic do obnovy majetku




- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷	Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění				
Ř	8	Řízení marketingu	ne	ano	ano	ano		ano	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování a naplňování obchodní a marketingové strategie (co, komu, a jakým způsobem z hlediska služeb a produktů NTK bude nabízeno) včetně možnosti externího zajištění prodeje některých služeb (např. služby pronájmu prostor). Obchodní a marketingová strategie je v souladu/vychází z celkové strategie NTK • Zpracování a naplňování strategie sponzorství a partnerství se soukromým sektorem, napojení na strategii a zahrnutí významných hráčů do Poradních orgánů • Zpracování katalogu marketingových a grafických služeb pro odborné útvary (včetně vymezení služeb zajišťovaných in house a externě), nastavení procesu vyřizování požadavků odborných útvarů na služby • Potenciál zvýšení efektivity využívání zdrojů (v oblasti přípravy mezinárodních konferencí) • Posouzení efektivity vydávání interního časopisu NEJTECH, který vychází na měsíční bázi a je zveřejňován na intranetu – ověřit, zda je zaměstnanci využíván a vzhledem k tomu přijmout 	   <ul style="list-style-type: none"> • Finanční objem darů • Počet marketingových akcí • Počet vyřízených požadavků útvary a délka jejich vyřizování




1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷	Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivity využití zdrojů	Externí zajištění				
									opatření (např. vydávat jednou za 3 měsíce či zrušit). • Provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků.	
Ř	9	Řízení lidských zdrojů	ano	ano	ne	ne		ano	• Zavedení základních atributů řízení lidských zdrojů - osobní rozvoj pozic, výběr pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba podřízených vůči nadřízeným (tzv. "360-ka") • Zavedení motivačních prvků (pružná pracovní doba, možnost změnit pozici v rámci NTK/krátkodobá rotace pracovníků, školení). Změna organizačního zařazení personálního referátu (vyčlenění z ekonomického odboru)	 • Počet přijatých zaměstnanců, počet končících zaměstnanců
Ř	10	Příprava projektů a žádostí o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	ano	ano	ano	ne		ano	• Potenciál vytvoření centrální projektové kanceláře pro projekty NTK (IT, inovace hlavní činnosti, zvýšení efektivity NTK), které mají vyšší náročnost a jsou průřezové - v současné době řídí odbor 05 projekty zaměřené na hlavní činnost a ostatní odbory se zapojují do samostatných úkolů / ad hoc projektů • Definice projektu a nastavení základního systému řízení projektů tak, aby odpovídal potřebám NTK	  • Počet připravených žádostí o dotace • Časová náročnost spojená s přípravou projektu/žádosti o dotace • Počet realizovaných projektů • Ukazatele vztahující se k řízení projektu (dodržení termínů, rozsahu projektů, atd.)





1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷	Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivity využití zdrojů	Externí zajištění				
									<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření manuálu řízení projektů (definice projektového záměru, specifikace požadavků, ZD, řízení dodávky, uzavření projektu, předání do užívání) • Definice postavení projektové kanceláře - PK řídí projekty, nezajišťuje provoz výsledků těchto projektů a poskytování služeb • Koncentrace úvazků - jeden projektový manažer řídí více projektů • Převedení správy služeb knihovny z projektů do odboru 4 (např. NÚŠL, PSH) 	
Ř	11	Řízení ICT	ano	ne	ano	ano		ano	<ul style="list-style-type: none"> • Sloučení a zefektivnění referátu rozvoje ICT a ICT majetku • Převedení na model poskytování IT podpory formou služeb namísto in-house zajišťování, resp.: <ul style="list-style-type: none"> ○ Outsourcing tiskových služeb a reprografických služeb ○ Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze, zálohování) ○ Outsourcing podpory aplikací vč. jejich systémové integrace obdobně jako v případě iFis/Elanor 	  <ul style="list-style-type: none"> • Počet incidentů, časová náročnost řešení • Celkové náklady na zajištění provozu IT







1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivity využití zdrojů	Externí zajištění					
									<ul style="list-style-type: none"> • Řádné uplatnění případných reklamací před uplynutím možnosti jejich podání • Zpracování studie proveditelnosti nahrazení systému Aleph alternativním systémem, např. na bázi open source nebo cloud (ekonomické a technické posouzení) • Nastavení rozhraní a vymezení role IT vůči odborným útvarům NTK. • Zavedení standardních procesů řízení IT (např. ITIL). • Zpracování ICT strategie, katalogu služeb IT a procesů IT • Zkrácení doby a dostupnosti operátorů Helpdesku na 1 směnu 		
Ř	12	Interní audit	ano	ne	ne	ne		ne	<ul style="list-style-type: none"> • Definice a zavedení nástrojů interního auditu (Zpracování Plánu interního auditu, Řízení rizik) • Účast na PV pouze v souvislosti s prezentací závěrů činnosti 		<ul style="list-style-type: none"> • Počet navržených a implementovaných doporučení včetně vyhodnocení jejich dopadů (finančních, kvalitativních atd.)
Ř	13	Finanční kontrola	ne	ano	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Počet schválených transakcí • Délka trvání schválení transakce • Počet negativně vyhodnocených transakcí






1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
Ř	14	Zpracování a aktualizace řídicí dokumentace	ano	ano	ne	ne		ne	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování soupisu interní dokumentace a zavedení pravidel pro její tvorbu • Aktualizace interní dokumentace také na základě zjištění interního auditu 		<ul style="list-style-type: none"> • Počet nově vytvořených, resp. aktualizovaných řídicích dokumentů ročně • Délka trvání zpracování, resp. aktualizace řídicí dokumentace (jednoduché aktualizace - složité aktualizace - vytvoření nového dokumentu)
Ř	15	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevnou org. strukturu)	ano	ano	ne	ne		ano	viz. ID 10	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Počet jmenovaných pracovních skupin (počet rozhodnutí ředitele o jmenování) • Počet projektů a samostatných úkolů přidělených jednotlivým odborům • Délka řešení jednoduchých/složitých úkolů
H	16	Zajišťování funkce národního střediska ISSN	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Počet přidělených ISSN ročně • Počet aktivně vyhledaných periodik, jímž byla přidělena ISSN ročně • Počet zamítnutých žádostí o přidělení ISSN ročně Počet aktualizací

1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷	Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivity využití zdrojů	Externí zajištění				
H	17	Zajišťování služeb pokladen a správa plateb	ne	ne	ano	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Sloučení činností registrace a přijímání plateb - proškolení zaměstnanců služeb na přijímání plateb, zavedení hmotné odpovědnosti pro tyto pozice, zrušení služeb pokladny. Úprava procesu vzhledem k plánované- mu zavedení nového způsobu plateb prostřednictvím platebních kiosků. 	 <ul style="list-style-type: none"> Počet transakcí (měsíčně) a jejich objem Časová náročnost spojená s vyřízením jedné transakce Průměrná délka čekání ve frontě (v čase špiček) Počet a časová náročnost spojená s odnosem fin. hotovosti do banky Počet faktur ročně
H	18	Vyřizování dotazů a stížností klientů (vč. správy soc. sítí a obsahu webu)	ano	ne	ano	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Nový pracovní popis procesu - zejména nastavení kompetencí (RACI) - vyřizuje jeden útvar, který konzultuje ostatní. Nastavení systému zpracovávání statistik. Vytvoření znalostní báze, FAQ včetně odkazů na FAQy na webu 	 <ul style="list-style-type: none"> Počet dotazů a stížností adresovaných jednotlivými komunikačními kanály (Kniha přání a stížností, pracovníci na pultech, telefonická linka, sociální služby, Helpdesk, ředitel NTK, informace@techlib.cz, Ptejte se knihovny)
H	19	Akvizice fondu	ne	ne	ano	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Potenciál pro zefektivnění akvizice časopisů Zvýšení meziknihovni spolupráce v oblasti akvizice Propojení systému Aleph a účetního systému iFIS 	 <ul style="list-style-type: none"> Počet pořízených publikací měsíčně Počet pořízených časopisů (domácích, zahraničních) ročně a četnost dodatečných změn v průběhu roku



1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
H	20	Katalogizace a správa fondu	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Délka trvání linky zpracování (a jejich jednotlivých úkonů na odborem - zavedení do evidence, věcný popis, jmenný popis, opatření RFID, LCCS ad.) • Počet katalogizovaných publikací a časopisů ročně
H	21	Správa a prezentace historického fondu	ne	ne	ano	ne		ne	<ul style="list-style-type: none"> • Posílení prezentace historického fondu vzhledem k významu pro hodnocení výzkumu 		<ul style="list-style-type: none"> • Počet opravených, resp. restaurovaných knih ročně • Počet prezentačních akcí (výstavy, publikace) • Počet digitalizovaných knih ročně (soukromě - EOD, v rámci výstav, na základě sponzorských darů) • Počet nově akvírovaných knih do historického fondu • Počet výpůjček (do badatelný) měsíčně/ročně
H	22	Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místní)	ne	ano	ano	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> • Zefektivnění využívání lidských zdrojů v průběhu jejich umístění na pultech obsluhy • Rotace přímé obsluhy i na jiné činnosti v rámci NTK • Nastavení systému motivace obsluhy a sběru zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím front office 		<ul style="list-style-type: none"> • Počet registrovaných uživatelů, počet nově registrovaných uživatelů, analýza uživatelského chování dle jednotlivých cílových skupin • Počet jednorázových návštěvníků




- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷	Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivity využití zdrojů	Externí zajištění				
									<ul style="list-style-type: none"> • Získání povolení ČTÚ k rušení mobilního signálu v klidových zónách NTK a zpracování variant této instalace 	<ul style="list-style-type: none"> • Počet prezenčních (publikace, studovna časopisů), absenčních výpůjček měsíčně - sledování frekvence, špiček atd. • Počet ztracených a nevrácených knih • Počet, časová náročnost a úspěšnost upomínkového řízení • Počet dotazů a stížností měsíčně • Časová náročnost spojená s vyřizováním jednotlivých úkonů (registrace, vyřízení dotazu/stížnosti, výpůjčka, vrácení - asistované, automatizované) • Počet využití lokálních elektronických inf. zdrojů • Počet vrácených publikací denně, časová náročnost spojená s fyzickým založením dávek (velikost dávek, frekvence, časová náročnost) • Finanční objem spojený s jednotlivými úkony (registrace, pokuty, využití samoobslužných kopírek, další služby)









1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivity využití zdrojů	Externí zajištění					
											<ul style="list-style-type: none"> • Vytíženost jednotlivých pracovišť, vytíženost samoobslužných zařízení
H	23	Revize a obsahová kontrola fondu	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Počet revidovaných publikací ročně • Počet upravených záznamů (chybovost) • Počet vyřazených a odepsaných publikací ročně • Časová náročnost spojená s revizí (pomocí RFID ve volném výběru, v skladu)
H	24	Vazba a ochrana fondu	ne	ano	ano	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> • Zvážení ekonomické výhodnosti in house knihaře (zrychlení práce a snížení nákladů) • Využití synergie s knihárnou VŠCHT 	\$	<ul style="list-style-type: none"> • Počet svázaných ročníků časopisů ročně • Počet upravených knih ročně (provázání, menší úpravy - lepení, doplnění chybějících stran atd.) • Počet knih předaných k ochraně • Počet upravených knih z historického fondu • Délka trvání svázání jedné dávky (od předání do odd. vazby a ochrany fondu přes distribuci knihaři po předání do vypůjčení)





- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivity využití zdrojů	Externí zajištění					
H	25	Rešeršní, referenční a konzultační činnost	ano	ano	ne	částečně		ano	<ul style="list-style-type: none"> Definice dalších služeb atraktivních pro komerční sféru, např. zpracování obsahových rešerší. V souvislosti s rozšířením služeb posílit technické kompetence (v nejfrekventovanějších oborech např. strojaři + architekti) v rámci rešerší, a to například zapojením doktorandů technických oborů (obsahová část rešerše) 	\$	<ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných rešerší měsíčně Délka trvání provedení rešerše Počet referencí měsíčně Počet konzultací měsíčně (objednaných, ad hoc) Měření spokojenosti zákazníků s poskytnutými službami Finanční objem spojený s poskytováním rešeršních služeb
H	26	Reprografické služby	ano	ano	ne	ano		ano	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcing tiskových a reprografických služeb a jejich kompletní zajišťování externím partnerem v rámci NTK 	\$ 	<ul style="list-style-type: none"> Počet požadavků na reprografické služby měsíčně Délka vyřízení jednoho požadavku - časová náročnost Finanční objem spojený s poskytováním reprografických služeb Analýza vytíženosti kopírovacích zařízení Porovnání využití reprografických služeb se samoobslužným kopírováním





1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
H	27	Scientometrie (měření výzkumu)	ano	ano	n/a	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování strategie poskytování nové služby scientometrie a to včetně uzavření partnerství s ostatními knihovnami 		<ul style="list-style-type: none"> Počet a časová náročnost realizovaných analýz Počet citací, atd. - měření výzkumu
H	28	Digitalizace	ne	ne	ne	ne		ne	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcing digitalizačních služeb (model soukromý poskytovatel v rámci budovy NTK, např. v rámci outsorcované reprografie) 	 	<ul style="list-style-type: none"> Počet digitalizovaných dokumentů (v rámci jednotlivých služeb - Kramerius, Open access, VPK, EOD, ad.) Vytíženost digitalizačních zařízení Časová náročnost spojená s digitalizací dokumentů
H	29	Meziknihovní spolupráce (v ČR i zahraničí), členství v mezinár. organizacích, spolupráce na projektech	ano	ano	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Posílení spolupráce knihoven v rámci vyjednávání v oblasti autorského zákona (v rámci dalších projektových aktivit) Sjednocení strategie nákupu - ElZ, tištěné inf. zdroje (bude realizováno v rámci dalších projektových aktivit) 		<ul style="list-style-type: none"> Počet projektů, v rámci nichž spolupracují s jinými knihovnami Počet realizovaných meziknihovních konferencí apod.
H	30	Analytický popis	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných analytických popisů měsíčně Časová náročnost spojená s provedením analytického popisu











1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
H	31	Aktualizace knihovnických řádů	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných aktualizací knihovnického řádu ročně Časová náročnost spojená s aktualizací (pro jednotlivé dotčené osoby) Počet incidentů způsobených zpožděnou/neefektivně provedenou aktualizací knih. řádu, počet stížností vztahujících se k aktualizaci, resp. nezajištění informovanosti o aktualizaci knih. řádu
H	32	Meziknihovní výpůjční služba	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet meziknihovních výpůjček měsíčně - od NTK, NTK od jiných knihoven Časová náročnost spojená s vyřízením meziknihovní výpůjčky
H	33	Mezinár. meziknihovní výpůjční služba	ne	ne	ano	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Posouzení efektivity (pracovní objem vs. personální obsazení) 		<ul style="list-style-type: none"> Počet mezinárodních meziknihovních výpůjček měsíčně (aktivních, pasivních) Časová náročnost spojená s realizací meziknihovní výpůjčky






1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
H	34	Poskytování služby VPK (vč. správy VPK, servis, Souborný katalog VPK)	ne	ne	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Posílení spolupráce knihoven v rámci vyjednávání v oblasti autorského zákona 	\$	<ul style="list-style-type: none"> Počet registrovaných uživatelů v rámci VPK Objem (počet) poskytnutých služeb Časová náročnost spojená s poskytnutím služby Časová náročnost spojená se správou kont ostatních knihoven, s komunikací Fin. objem spojený s poskytováním služby VPK
H	35	Poskytování služby E-book on demand (EOD)	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet poskytnutých služeb ročně Časová náročnost spojená s vyřízením 1 žádosti ročně Finanční objem spojený s poskytováním služby
H	36	Pořízení el. inf. zdrojů (výběr, nákup, zpřístupnění)	ano	ne	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování strategie nákupu EIZ (viz další části projektu) 	\$	<ul style="list-style-type: none"> Počet pořízených EIZ ročně - samostatně, jako součást konsorcia Náklady na EIZ - licence
H	37	Správa el. inf. zdrojů	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Využití EIZ - na NTK (lokální zdroje, studovna časopisů), prostřednictvím vzdáleného přístupu (proxy) Analýza využití EIZ vzhledem k licenčním podmínkám Finanční objem spojený s využíváním EIZ










1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
H	38	Správa SFX služby (hledání dokumentů v knihovnách)	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet využití SFX služby měsíčně Počet požadavků realizovaných na základě využití SFX služby
H	39	Oborová brána TECH	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet využití Oborové brány TECH (měsíčně) Počet realizovaných požadavků na základě využití Ob. brány TECH
H	40	Koordinace, rozvoj a údržba PSH	ne	ano	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Není řízeno jako projekt, nemá projektový charakter - zařadit do služeb 		<ul style="list-style-type: none"> Počet nově přidávaných klíčových slov Počet vyhledávání dle systému PSH
H	41	Národní úložiště šedé literatury (NÚŠL)	ne	ne	ne	ne		ne	<ul style="list-style-type: none"> Není řízeno jako projekt, nemá projektový charakter - zařadit do služeb 		<ul style="list-style-type: none"> Počet využití NÚŠL Počet vložených dokumentů měsíčně
H	42	Projekt Jednotný portál	ano	ano	ne	ano		ano	<ul style="list-style-type: none"> Posílení koncepčního a strategického směřování tohoto projektu, větší koordinace s klíčovými aktéry (např. knihovna akademie věd), zavedení základních prvků projektového řízení 		n/a
H	43	Projekt E-books (elektronické čečky)	ne	ne	ne	ne		ne	<ul style="list-style-type: none"> Zařazení do rámce projektového řízení (základní prvky projektového řízení) 		<ul style="list-style-type: none"> Počet využití služby








1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷	Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění				
H	44	Realizace krátkodobých pronájmů (studijní prostory, konferenční služby)	ne	ano	ano	ano		ano	<ul style="list-style-type: none"> Zhodnocení možnosti outsourcingu krátkodobých pronájmů (v současné době dochází i k odmítnutí pronájmu z důvodu limitů pracovní doby) a to včetně progresivnější cenotvorby (více poptávané prostory, vyšší cena, méně využívané prostory nižší cena se stropem na provozních nákladech), popř. balíčkování prostorů (např. vysoká poptávka po velkém konferenčním sálu, nižší po zasedacích místnostech). 	  <ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných krátkodobých pronájmů Finanční objem spojený s realizovaným pronájmem, další spojené benefity (např. dary, propagace atd.) Počet klíčových partnerů Časová náročnost spojená s realizací krátkodobých pronájmů, nákladnost Počet odmítnutých pronájmů (z kapacitních důvodů, z personálních důvodů) Vyhodnocení kapacitního využití prostorů k pronájmu Vyhodnocení nabídky a poptávky pro krátkodobě pronajímané prostory Časová náročnost realizace pronájmů individuálních a týmových studoven Finanční objem spojený s pronájmem ind. a tým. studoven
H	45	Externí vzdělávání (plnění funkce akredit. střediska)	ano	ne	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Posílení knihovny v odborné/technické oblasti (popularizace vědy, akce pro SŠ), viz také řešerše výše 	 <ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných externích kurzů, školení Časová náročnost spojená s přípravou a realizací kurzu/školení







- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
H	46	Realizace dlouhodobých pronájmů (komerční prostory)	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Finanční objem spojený s poskytnutím dlouhodobých pronájmů Vyhodnocení kapacitního využití prostor pro dlouhodobé pronájmy Vyhodnocení cen dlouhodobých pronájmů vzhledem k cenám obdobných prostor
H	47	Kramerius	ne	ne	ne	ne			n/a	n/a	n/a
H	48	Open Access	ne	ne	ne	ne			n/a	n/a	n/a
H	49	Provoz systémů pro služby (katalog, rezervace, tisky, platby)	ne	ne	ne	ano		ano	<ul style="list-style-type: none"> Proškolení uživatelů Outsourcing podpory aplikací Odstranění komplikací a systémových nedostatků (nesoulad mezi systémem deklarovanou cenou, finální cenou a zúčtovanou hodnotou) 	  	<ul style="list-style-type: none"> Počet incidentů spojených s provozem systémů, počet výpadků
H	50	Provoz internetových stránek NTK	ne	ne	ano	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Zvážení outsourcingu infrastruktury ICT 		<ul style="list-style-type: none"> Dostupnost internetových stránek








1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
H	51	Správa obsahu internetových stránek	ne	ano	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none">Usability study - zajištění vyšší úrovně uživatelské přívětivosti		<ul style="list-style-type: none">Spokojenost uživatelů s obsahem stránek
P	52	Vedení statistik organizace, odborů vč. sumarizace statistik	ano	ne	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none">Automatizace procesu (centrální statistický systém, datové úložiště)Automatizace reportingu		<ul style="list-style-type: none">Délka trvání zpracování statistiky odboru měsíčněDélka trvání zpracování souhrnných statistik NTK (pro účely výroční zprávy, výkaznictví pro MŠMT a další)
P	53	Výkaznictví pro MŠMT, příp. jiné subjekty (rezorty, projekty)	ano	ano	ne	ne		ne	<ul style="list-style-type: none">Viz výše komunikace se zřizovatelem	n/a	<ul style="list-style-type: none">Počet výkazů pro MŠMT a jiné subjektyČasová náročnost spojená se zpracováním výkazů
P	54	Administrátorská podpora (ALEPH, RFID)	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none">Počet incidentů spojených s využíváním ALEPH, RFIDČasová náročnost spojená s vyřízením incidentu
P	55	Správa institucionálního repozitáře NTK	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	n/a








1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivity využití zdrojů	Externí zajištění					
P	56	Správa galerie, interní TV	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet návštěvníků galerie Počet realizovaných výstav a časová náročnost spojená s jejich přípravou Finanční přínos a další benefity (zisk nových partnerů, dary) spojené s realizací výstav Nákladnost výstav
P	57	Aktualizace domovního řádu NTK	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet aktualizací domovního řádu ročně Časová náročnost spojená s aktualizací domovního řádu
P	58	PO a BOZP	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet školení PO a BOZP ročně Časová náročnost spojená s realizací školení PO a BOZP
P	59	Administr. podpora, archiv NTK	ne	ne	ne	ne		ne	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení elektronického oběhu dokumentů 		<ul style="list-style-type: none"> Počet archivovaných dokumentů v jednotlivých oblastech (smlouvy, faktury, atd.) měsíčně Administrativa spojená s archivací dokumentů - časová náročnost
P	60	Vedení účetnictví	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	n/a








1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivity využití zdrojů	Externí zajištění					
P	61	Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákupy odboru	ne	ne	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Aktualizace matice odpovědností na nový ZVZ, resp. směrnici MŠMT 		<ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných ZD ročně (dle odborů) Časová náročnost spojená s přípravou ZD (dle typu)
P	62	Podpora realizace výběrových řízení	ne	ano	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Stanovení jedné kontaktní osoby na MŠMT (na principu „one face to the customer“) pro zajišťování komunikace v procesu schvalování výběrových řízení a NTK (a předmětnými organizacemi). Úprava směrnice o zadávání veřejných zakázek MŠMT 		<ul style="list-style-type: none"> Časová náročnost spojená s realizací výběrového řízení zejména způsobená potřebou schvalování ze strany MŠMT (dle ustanovení nové směrnice)
P	63	Právní podpora	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	n/a
P	64	Vedení personální agendy	ne	ne	ne	ne		ano	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Počet pracovníků, počet externistů (DPP, DPČ), počet nově nabíraných a propouštěných, časová náročnost spojená s jednotlivými úkony v rámci personální agendy Časová náročnost spojená se zavedením nového pracovníka do personální agendy

1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven







Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
P	65	Administrace nákupu prostř. e-tržiště	ne	ne	ne	ne		ne	<ul style="list-style-type: none"> Aktualizace matice odpovědností na nový ZVZ, resp. směrnici MŠMT 		<ul style="list-style-type: none"> Počet nákupů realizovaných prostřednictvím e-tržiště, objem (fyzický, finanční) Vyčíslení úspor vzhledem k realizaci nákupu prostřednictvím e-tržiště Časová náročnost spojená s realizací nákupu prostřednictvím e-tržiště
P	66	Správa mezd	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Časová náročnost spojená se mzdovou agendou (a jednotlivými úkony) Počet incidentů, ke kterým dochází v souvislosti s využitím systému Elanor
P	67	Daně	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	n/a
P	68	Evidence majetku a inventarizace	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Časová náročnost spojená s realizací inventarizace (pro jednotlivé skupiny) Časová náročnost spojená se zařazením do evidence a vyřazením z evidence Počet jednotek zařazených do a vyřazených z evidence ročně
P	69	Zajištění oběhu dokumentů a archivace	ano	ano	ne	ne		ano	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení elektronického oběhu dokumentů Úprava procesu (vč. nastavení kompetencí) 		<ul style="list-style-type: none"> Délka trvání oběhu dokumentů Počet nedohledatelných dokumentů

- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
P	70	Provoz ICT (správa uživ. požadavků - HD), interních aplikací, (pošta, novel), infrastruktury ICT (sítě, HW)	ano	ano	ano	ano		ano	<ul style="list-style-type: none"> Zhodnocení outsourcingu IT služeb, zavedení standardních procesů viz ID11 výše 	 	<ul style="list-style-type: none"> Počet žádostí a incidentů na Helpdesk měsíčně (rozdělení dle aplikací, ke kterým se vztahují) Délka vyřízení žádosti a incidentu
P	71	Rozvoj ICT	ano	ano	ano	ano		ano	<ul style="list-style-type: none"> Viz výše 	Viz výše	n/a
P	72	Vedení evidencí	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Počet vedených evidencí Časová náročnost spojená s vedením jednotlivých evidencí
P	73	Zpracování marketingových podkladů	ano	ano	ano	ano		ano	<ul style="list-style-type: none"> Zvážit možnost zajistit externě (vč. možnosti využít studentů architektury designu) Nastavení procesu žádání o Zpracování marketingových podkladů včetně stanovení rámcových termínů pro vyřízení, zpřístupnění harmonogramu prací oddělení, nastavení požadavků na předání podkladů (jaké formální náležitosti mají podklady naplňovat) 		<ul style="list-style-type: none"> Počet žádostí na zpracování marketingových podkladů měsíčně Časová náročnost spojená s vyřízením 1 žádosti (jednoduché - např. vizity, a složité - brožury, apod.) Počet marketingových podkladů zpracovávaných pro externí subjekty a finanční přínos s tím spojený



1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

Kat. ³	Č.	Název procesu ⁴	Potenciál zefektivnění procesu ⁵				Hodnocení potenciálu ⁶	Doporučeno k zefektivnění (ano/ne)	Návrh možných doporučení ⁷		Klíčové indikátory měření procesu ⁸
			Popsání procesu	Nastavení kompetencí (dle RACI)	Zvýšení efektivnosti využití zdrojů	Externí zajištění					
P	74	Zajištění vzdělávání zaměstnanců NTK	ne	ne	ne	ne		ne	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných interních školení, účast zaměstnanců na interních školeních Délka trvání proškolení nového zaměstnance (dle odborů/útvárů) Sběr požadavků zaměstnanců na interní školení a naplňování školícího plánu dle požadavků zaměstnanců
P	75	Zajišťování provozu a služeb správy budovy	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	n/a
P	76	Reklamační proces (reklamace budovy, IT)	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	 	<ul style="list-style-type: none"> Počet reklamací vztahujících se k budově, IT, resp. další Počet kladně vyřízených reklamací, počet zamítnutých reklamací Časová náročnost spojená s vyřízením reklamace (na straně NTK)
P	77	Správa majetku	ne	ne	ne	ne		ne	n/a	n/a	n/a

Tabulka 2: Rámcové hodnocení procesů NTK

4 Detailní popis řídicích procesů

V rámci NTK byly identifikovány následující řídicí procesy:

Č.	Proces	Hodnocení potenciálu
1	Strategické řízení organizace	
2	Komunikace se zřizovatelem	
3	Porady vedení	
4	Zpracování Plánu hlavních úkolů	
5	Sestavování celého rozpočtu NTK a jeho sumarizace	
6	Sestavování investičního rozpočtu NTK	
7	Řízení obnovy majetku NTK	
8	Řízení marketingu	
9	Řízení lidských zdrojů	
10	Příprava projektů a žádostí o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	
11	Řízení ICT	
12	Interní audit	
13	Finanční kontrola	
14	Zpracování a aktualizace řídicí dokumentace	
15	Řízení projektů a samostatných úkolů	

Tabulka 3: Seznam řídicích procesů včetně hodnocení potenciálu

Analytická karta procesu č. 1: Strategické řízení organizace	
Personální zajištění procesu:	<p>Na strategickém řízení NTK se podílejí:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ředitel NTK – připravuje strategické plány směřování NTK, představuje kontaktního pracovníka pro komunikaci s MŠMT; Statutární náměstek NTK – účastní se pravidelných Porad vedení, je členem Užší porady vedení a členem Rady vedení; Vedoucí odborů NTK – účastní se na Poradách vedení, neformálních a dalších schůzích zaměřených na přípravu strategických materiálů; Řadoví zaměstnanci NTK – účastní se přípravy strategických materiálů na požádání, případně v rámci širokého kruhu na výjezdních zasedáních zaměstnanců NTK organizovaných 1x ročně.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Kvantifikace strategických cílů a vyhodnocení jejich naplňování
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný):	<p>R – Krátkodobé strategické plánování je realizováno na týdenních Poradách vedení, kterých se účastní vedení NTK (ředitel NTK, statutární náměstek, vedoucí odborů případně další zástupci početných odborů), užších poradách vedení a neformálních schůzích vedoucích pracovníků. Dlouhodobé strategické plánování na úrovni vedoucích pracovníků probíhá na neformální bázi a na úrovni širokého pléna zaměstnanců na ročních výjezdních zasedáních.</p> <p>A – Za zpracování strategie NTK nese finální odpovědnost ředitel NTK.</p> <p>C – V rámci strategického řízení jsou dle potřeby konzultováni zaměstnanci a vedoucí pracovníci. Hodnocení služeb klienty není klíčovým vstupem do tvorby strategie.</p> <p>I – s výsledky Porad vedení (závěry a uložené úkoly) jsou seznamováni řadoví zaměstnanci NTK prostřednictvím zápisů, které jsou jim distribuovány jejich vedoucími pracovníky a jsou ukládány na sdíleném disku NTK (a na intranetu).</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<p>Základní strategické dokumenty NTK jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zřizovací listina; Statut NTK; Strategické dokumenty zpracované NTK – Vize NTK 2012 - 2015.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Základní strategické směřování NTK je ze strany MŠMT definované a obsažené v dokumentech: Zřizovací listina, Statut NTK. Vize NTK je zpracována v grafické podobě (sněhulák) a zaměstnanci NTK jsou s ní seznámeni. Realizace pravidelných porad vedení, které jsou mimo operativního plánování a řízení NTK zaměřené i na strategické plánování. Plán hlavních úkolů jako základní nástroj krátkodobého strategického plánování (roční horizont) je na NTK zaveden a běžně využíván.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Neprobíhá dlouhodobé strategické plánování NTK, strategické dokumenty nejsou rozpracovány do úrovně dílčích strategických cílů včetně implementačních plánů jednotlivých cílů (stanovení harmonogramu, odpovědností, KPI, kontrolních a měřících mechanismů). Strategie je zpracována zejména na úrovni vize. Nedochází k propojení strategie MŠMT se strategií NTK. MŠMT nevyužívá plně potenciálu NTK k plnění vlastních strategických cílů v oblasti vývoje a vzdělávání. V rámci strategického řízení není využíván institut Rady Národní technické knihovny.

Analytická karta procesu č. 1: Strategické řízení organizace	
	<ul style="list-style-type: none"> V rámci strategického plánování nejsou konzultováni řadoví zaměstnanci NTK, zejména pracovníci oddělení služeb, kteří přicházejí do kontaktu s konečnými zákazníky. Nejistota ohledně budoucího strategického směřování jak z hlediska zaměstnanců, tak z hlediska partnerů NTK (např. VŠCHT). Nejistota je zejména způsobená nejasným postojem zřizovatele MŠMT k budoucímu směřování a financování NTK. Vzhledem ke snižování počtu zaměstnanců NTK a současnému nastavení procesů jsou zaměstnanci v současné době přetížení operativními činnostmi a zabezpečováním každodenního chodu knihovny, nemají volnou kapacitu na koncepční a strategické plánování. Zápis NTK do seznamu výzkumných organizací je stále v procesu a zatím není dokončen.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení mechanismu strategického řízení a jeho implementace do interní řídicí dokumentace - součást probíhajícího projektu; Iniciace institutu Rady Národní technické knihovny jako nástroje strategického řízení; Dosažení zápisu do seznamu výzkumných organizací.

Analytická karta procesu č. 2: Komunikace se zřizovatelem

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ředitelem NTK – připomínkuje a doplňuje materiály předkládané MŠMT, zpracovává některé materiály; Statutárním náměstkem NTK – v případě nepřítomnosti zastupuje v rámci komunikace s MŠMT ředitele NTK, poskytuje informace a výkazy (zpravidla na začátku roku); Vedoucími pracovníky NTK – komunikují s MŠMT na vyžádání v případě specifických záležitostí vztahujících se k činnosti jejich odboru, vytvářejí a předávají dokumenty.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet dokumentů předaných na MŠMT; Časová náročnost zpracování výstupů pro MŠMT.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Pravidelné výkazy (Plán hlavních úkolů, Analýzu rizik, Protikorupční program, jeho sledování a výsledky, Informace o kontrolní činnosti a další materiály) zpracovává statutární náměstek, verifikuje ředitel NTK. Komunikaci na ad hoc bázi v rámci příslušných oblastí realizují vedoucí pracovníci NTK, zpracovávají podklady na vyžádání nebo jejich zpracováním pověřují podřízené pracovníky.</p> <p>A – Finální odpovědnost za komunikaci se zřizovatelem nese ředitel NTK.</p> <p>C – V rámci komunikace se zřizovatelem a zpracováním dokumentů na vyžádání jsou konzultováni předmětní pracovníci (vedoucí odborů, případně podřízení pracovníci).</p> <p>I – n/a</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	n/a
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Poskytování dokumentů na pravidelné bázi (Plán hlavních úkolů, Analýza rizik, Protikorupční program, jeho sledování a výsledky, Informace o kontrolní činnosti a další materiály) je na NTK zavedeno a ukotveno, jsou nastaveny kompetence.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> NTK se neúčastní na gremiálních poradách MŠMT a nemá přístup na intranet MŠMT. Vytváření tabulek a výkazů pro MŠMT na ad hoc bázi představuje pro předmětné pracovníky nadměrnou administrativní zátěž, nejsou jasně stanoveny kompetence. Předmětní pracovníci musí výkazy vytvářet často v časovém tlaku na úkor běžně zajišťované agendy.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění účasti ředitele na gremiálních poradách MŠMT; Přístup na intranet MŠMT; Automatizace reportingu.

Analytická karta procesu č. 3: Porady vedení

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován (12 x 0,1 FTE):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ředitelem NTK – organizace a účast na Poradách vedení, verifikace zápisů z Porad; • Statutárním náměstkem – účast na Poradách vedení, zpracování a kontrola zápisů; • Sekretariátem ředitele NTK – účast na Poradách vedení, zpracování zápisů a zajištění jejich distribuce (prostřednictvím intranetu, vedoucím pracovníkům); • Vedoucími odborů, příp. další mi zástupci početných odborů (např. Odbor 3, 4) – účast na Poradách vedení a zajištění distribuce Zápisů zaměstnancům odboru. Zajištění plnění úkolů zadáných na Poradě vedení a kontrola jejich plnění; • Interním auditorem – účast na Poradě vedení.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> • Počet splněných úkolů z Porady vedení; • Délka trvání plnění úkolů zadáných na Poradě vedení.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Porady vedení se účastní vedoucí pracovníci odborů, interní auditor, sekretářka ředitele NTK. Zápis z Porady pořizuje a distribuuje sekretářka NTK v součinnosti se statutárním náměstkem NTK. Úkoly předmětným pracovníkům zadávají vedoucí odborů, kteří rovněž kontrolují jejich plnění a reportují stav plnění úkolů.</p> <p>A – Finální odpovědnost za realizaci Porad vedení a verifikaci jejich závěrů nese ředitel NTK.</p> <p>C – n/a</p> <p>I – O závěrech Porad vedení a uložených úkolech jsou pravidelně informováni pracovníci NTK.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<p>V rámci procesu je využíván:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institut Zápisů z Porady vedení, které jsou verifikovány ze strany ředitele NTK, a jsou distribuovány pracovníkům NTK prostřednictvím mailu a intranetu; • Institut Porady vedení není ukotven v řídicí dokumentaci (Organizační řád).
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> • Institut Porad vedení jako prostředek operativního i strategického řízení je na NTK zavedený a ukotvený. Účast vedoucích odborů zajišťuje okamžitou informovanost o projednávaných záležitostech. Vedoucí jednotlivých odborů se zároveň mohou aktivně účastnit strategického i operativního řízení NTK a předávat informace podřízeným pracovníkům.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká časová náročnost spojená s účastí na Poradách vedení – v některých případech se účast všech vedoucích pracovníků při projednávání dílčích záležitostí jeví jako ne zcela účelná. • Diskutovány jsou všechny zadané úkoly, i ty, v rámci nichž nedošlo ke změně stavu. • Účast interního auditora na Poradách vedení se vzhledem k výši jeho úvazku (0,4 FTE) jeví jako nadhodnocená. • Porady vedení jsou rozděleny na Odborné a Provozní – vzhledem k projednávaným záležitostem nicméně často dochází k situacím, kdy jsou i na odborných poradách projednávány operativní záležitosti.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení efektivity Porad vedení (např. zavedení struktury Porady vedení - kontrola plnění úkolů, koncepční záležitosti, následně dobrovolná část zaměřená na řešení dílčích záležitostí)

Analytická karta procesu č. 4: Zpracování Plánu hlavních úkolů⁹

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Statutárním náměstkem NTK – koordinuje sestavení návrhu PHÚ (sbírá návrhy úkolů od vedoucích odborů a pobízí je k jejich předkládání), podílí se na půlroční a celoroční kontrole plnění PHÚ; Vedoucími odborů – předkládají návrhy úkolů, zadávají úkoly podřízeným pracovníkům v rámci jejich odboru a kontrolují jejich plnění; Poradou vedení NTK – vyjadřuje se, předkládá připomínky a schvaluje návrh PHÚ; Poradou vedení MŠMT – připomínkuje a schvaluje PHÚ.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Časová náročnost zpracování PHÚ (předložení návrhu úkolů, jejich sumarizace, schválení návrhu PHÚ na Poradě vedení); Počet aktualizací PHÚ ročně; Počet zadaných úkolů, počet splněných úkolů, časová náročnost, finanční objem.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Sumarizaci návrhů úkolů a sestavení návrhu PHÚ koordinuje statutární náměstek NTK. Schválení návrhu realizuje Porada vedení NTK.</p> <p>A – Finální odpovědnost za návrh PHÚ předložený Poradě vedení MŠMT nese ředitel NTK. Finální odpovědnost za schválení návrhu PHÚ nese Porada vedení MŠMT.</p> <p>C – Při předkládání návrhu úkolů jsou konzultováni vedoucí odborů, kteří dle úvahy dále konzultují podřízené pracovníky.</p> <p>I – O schválení PHÚ jsou informováni zaměstnanci NTK, kterým jsou k plnění předkládány konkrétní úkoly. O výsledcích celoroční kontroly je na vyžádání informován zřizovatel MŠMT.</p> <p>Proces zpracování Plánu hlavních úkolů je úzce provázán s rozpočtovým procesem viz níže.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<p>Vstupy procesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Úkoly předkládané ze strany odborů NTK, případně ze strany MŠMT; Plán hlavních úkolů na předchozí rok. <p>PHÚ je zveřejněn na intranetu a sdílených discích NTK.</p> <p>Proces sestavení PHÚ není upraven v rámci interní dokumentace NTK.</p>
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká úspěšnost v plnění úkolů, nedochází ke stanovení nereálných úkolů; Institut PHÚ jako prostředek strategického řízení je na NTK zavedený a ukotvený.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> PHÚ představuje pouze prostředek krátkodobého strategického plánování, neexistuje nástroj na dlouhodobé strategické plánování (PHÚ na 3 – 5 let).
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Propojení PHÚ s navrhovanou strategií

⁹ **Plán hlavních úkolů (dále PHÚ)** je základním strategickým dokumentem navázaným na rozpočet NTK na nadcházející rok. Odvíjí se od předchozího PHÚ, který je obohacen o nové a provozní úkoly. Úkoly jsou rozděleny do 6-7 obsahových skupin odpovídajících vizi NTK. Návrhy úkolů předkládají vedoucí odborů na podnět statutárního náměstka, který tyto návrhy sbírá a sumarizuje do finálního dokumentu, který je předložen Poradě vedení NTK. Návrh PHÚ obsahuje rámcově přibližně 40 úkolů. Porada vedení projedná, připomínkuje a odsouhlasí návrh PHÚ. Takto schválený návrh je předložen do Porady vedení MŠMT, v rámci níž jsou předkládané připomínky, již mohou být zásadního a nezásadního charakteru. Připomínky zásadního charakteru jsou podloženy zejména skutečností, že odsouhlasený rozpočet nepokrývá plánované úkoly – v tomto případě musí NTK zdůvodnit proč převyšují úkoly rozpočet, a jak by došlo k omezení úkolů v případě nenavýšení rozpočtu (např. v roce 2011 chybělo v rozpočtu 20 lidí a 20 mil. Kč potřebných na zajištění plánovaných úkolů, nenavýšení rozpočtu by vedlo k omezení služeb v podobě zkrácení otevírací doby – MŠMT následně navýšilo prostředky tak, aby bylo možné udržet standardní otevírací dobu). Po odsouhlasení Plánu hlavních úkolů Poradou vedení Ministra je vytvořena finální verze PHÚ. PHÚ je zveřejněn na intranetu a sdílených discích NTK, jmenovitě úkoly jsou předány konkrétním pracovníkům k plnění. V průběhu roku je PHÚ kontrolován na půlroční bázi.

Analytická karta procesu č. 5: Sestavování celého rozpočtu NTK a jeho sumarizace

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vedoucí odboru 3 (Ekonomická náměstkyně) – koordinuje proces sestavení rozpočtu, sbírá požadavky odborů, promítá nároky stanovené v rámci Plánu hlavních úkolů; Vedoucími odborů – předávají nároky odborů vedoucí odboru 3.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Časová náročnost sestavení rozpočtu (pro jednotlivé pracovníky) a jeho úprav; Četnost rozpočtových opatření a jejich výše.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Odpovědnost za sestavení rozpočtu nese vedoucí ekonomického odboru (ekonomická náměstkyně).</p> <p>A – Finální odpovědnost za rozpočet NTK nese ředitel NTK. Odpovědnost za schválení rozpočtu nese Ministr školství (resp. náměstek).</p> <p>C – V rámci procesu sestavování rozpočtu jsou konzultovány odbory NTK, které předkládají svoje náklady na rozpočet.</p> <p>I – O schválení rozpočtu jsou informováni vedoucí odborů (případně dalších útvarů), kteří v průběhu roku čerpají prostředky, které byly přidělené na příslušné účty v rámci rozpočtu.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Proces sestavování rozpočtu se řídí zákonem 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. V rámci řídicí dokumentace NTK není proces sestavování rozpočtu podrobněji upraven. Rozpočtový proces je propojený s procesem tvorby Plánu hlavních úkolů (viz výše). V procesu tvorby rozpočtu je využívání systém iFIS.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Proces sestavení rozpočtu je na NTK zavedený a ukotvený. Pracovníci NTK jsou s procesem obeznámeni a poskytují potřebou součinnost při sestavování rozpočtu.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Oddělený proces tvorby provozního rozpočtu a investičního rozpočtu – tvorba investičního rozpočtu je v kompetenci oddělení 8 a odboru 6, tvorba provozního rozpočtu je v kompetenci odboru 3.
Návrh doporučení:	n/a

Analytická karta procesu č. 6: Sestavování investičního rozpočtu NTK	
Personální zajištění procesu:	Proces je zajišťován: <ul style="list-style-type: none"> • Vedoucím oddělení Správy a provozu (8); • Vedoucím odboru ICT (6).
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> • Časová náročnost zpracování investičního rozpočtu a jeho úprav
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	R – Sestavení investičního rozpočtu realizuje vedoucí oddělení Správy a provozu (financování z prostředků FRM) a vedoucí odboru ICT (investice do ICT). A – Finální odpovědnost za správnost investičního rozpočtu nese ředitel NTK. C – V rámci procesu sestavování investičního rozpočtu NTK jsou konzultováni vedoucí jednotlivých odborů, kteří předávají požadavky na investice. I – O sestavení investičního rozpočtu jsou informováni vedoucí jednotlivých odborů.
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	n/a
Silné stránky procesu:	n/a
Slabé stránky procesu:	n/a
Návrh doporučení:	n/a

Analytická karta procesu č. 7: Řízení obnovy majetku NTK	
Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oddělením správy a provozu – 1 FTE vedoucí, 0,3 FTE správce v Písnici
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných investičních akcí (financovaných z FRM); Finanční objem spojený s investicemi do obnovy majetku; Časová náročnost realizace investic do obnovy majetku.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Vedoucí oddělení správy a provozu (a 1 FTE podřízená) realizuje proces řízení obnovy majetku, provádí kontrolní prohlídky budovy a parku, administruje reklamace, připravuje investiční záměry a dohlíží na realizaci investic.</p> <p>A – Finální odpovědnost za řízení obnovy majetku nese vedoucí oddělení 8.</p> <p>C – V rámci kontroly budovy a hlášení reklamací je konzultován externí facility manažer a zaměstnanci externí firmy zodpovědné za údržbu budovy – provádí hlášení závad. Hlášení rovněž podávají zaměstnanci NTK, případně nájemci a klienti.</p> <p>I – O plánu obnovy majetku a závadách na budově je informováno vedení NTK. Reklamace jsou hlášené dodavatelům.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Pro hlášení závad a administraci investičních záměrů není využívána elektronická podpora. Systém pro pasportizaci majetku – veden v aplikaci „Kniha místností“ – nově zavedený SW nástroj vytvořený na míru pro NTK, obsahující soupis veškerého majetku a stavebních úprav (půdorysy, atd.). Odpisování je realizováno v iFISu (účetní systém).
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Plně využíváno reklamací.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Problematické čerpání prostředků z FRM vzhledem k potřebě schvalování výběrového řízení ze strany zřizovatele MŠMT a k nepružnosti schvalovacích procesů. Proces vyřizování požadavků na schválení VŘ ze strany MŠMT probíhá vzhledem k vysoké administrativní náročnosti na straně MŠMT velmi zdoluhavě.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Studie proveditelnosti na využití prostor v Písnici (blíže popsáno v rámci 6. části projektu: Zefektivnění využití nových prostor a zařízení NTK)

Analytická karta procesu č. 8: Řízení marketingu

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oddělením Marketingu a vzdělávání (7) – vedoucí oddělení a tiskový mluvčí (1 FTE), konferenční manažerka (1 FTE), pracovník pro marketing a konferenční služby (1 FTE), pracovníci zajišťující krátkodobé pronájmy (1,8 FTE)
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Fin. objem darů od sponzorů; Počet marketingových akcí; Počet vyřízených požadavků útvarů a délka jejich vyřizování; Finanční objem z krátkodobých pronájmů.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Řízení marketingu je v kompetenci vedoucího oddělení 7. Přípravu mezinárodních konferencí (3x ročně) zajišťuje konferenční manažerka (1 FTE). Realizaci krátkodobých pronájmů prostor NTK zajišťují pověřeni pracovníci oddělení 7.</p> <p>A – Finální odpovědnost za řízení marketingu nese vedoucí oddělení 7.</p> <p>C – V rámci tvorby marketingové a obchodní strategie je konzultováno vedení NTK, nejsou konzultovány odborné útvary. Při tvorbě marketingových podkladů je konzultován odbor ICT. V procesu tvorby marketingových podkladů předávají požadavky jednotlivé odbory (podrobněji viz proces 72 Zpracování marketingových podkladů). z hlediska cenotvorby u pronájmů (krátkodobých a dlouhodobých) je konzultován ekonomický odbor (sdělení fixních nákladů) a ředitel NTK, který rozhoduje o stanovení finální ceny.</p> <p>I – O realizovaných aktivitách je informováno vedení NTK, zřizovatel nebo spolupracující organizace (partneři).</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<p>Pro zajištění jednotného vzhledu dokumentů distribuovaných externě byl vytvořen Grafický manuál obsahující základní pravidla pro grafické zpracování dokumentů.</p> <p>Kanály využívané v rámci marketingu NTK:</p> <ul style="list-style-type: none"> Internetové stránky NTK, obrazovky v prostorách NTK, sociální sítě atd.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Zpracovaný Grafický manuál NTK představující pravidla pro jednotnou podobu dokumentů; Proaktivní přístup k realizaci akcí pro pracovníky NTK i veřejnost: <ul style="list-style-type: none"> Knihovní informační pondělky (KIP) – pravidelné schůzky zaměstnanců NTK realizované na týdenní bázi (účast dobrovolná), v rámci nichž představují zaměstnanci činnost svých útvarů a realizované projekty. Zaměstnanci hodnotí institut KIP pozitivně jako efektivní způsob interní komunikace napříč odbory NTK. Exkurze pro veřejnost (SŠ) v prostorách NTK atd. Na roční bázi je zpracován Plán příjmu z pronájmů, zpracovávány jsou roční statistiky nájmů včetně predikce vývoje na další roky.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Není zpracována Marketingová strategie NTK, jež by vycházela z poskytovaných služeb a byla by napojena na strategii NTK a PHÚ. Marketing a prezentace poskytovaných služeb jsou hodnoceny jako nedostatečné (důraz je kladen zejména na marketing a prezentaci budovy). Vzhledem k nedostatečné personální kapacitě pro administraci krátkodobých pronájmů dochází k situacím, kdy jsou krátkodobé pronájmy odmítány (i když jsou prostory pro pronájem k dispozici).

Analytická karta procesu č. 8: Řízení marketingu

	<ul style="list-style-type: none"> • V rámci marketingu NTK nedochází k plnému využití všech přístupných kanálů (audiovize, sociální sítě atd.). • Redaktor digitalizačního obsahu – vytváří obsah na zadání mimo jiné i pro komerční klienty, nemá dostatečnou kapacitu pro plnění požadavků interních klientů (pracovníků NTK). • Nedochází k pravidelnému sběru zpětné vazby od zákazníků – nejsou pravidelně prováděny průzkumy spokojenosti, analýza potřeb, nejsou sbírány poznatky zaměstnanců oddělení služeb atd. • Neexistuje strategie sponzorství – získávání sponzorských darů se omezuje na oslovování historických klientů krátkodobých pronájmů a dodavatelů stavebních prací a služeb pro budovu NTK.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování a naplňování obchodní a marketingové strategie (co, komu, a jakým způsobem z hlediska služeb a produktů NTK bude nabízeno) včetně možnosti externího zajištění prodeje některých služeb (např. služby pronájmu prostor). Obchodní a marketingová strategie je v souladu/vychází z celkové strategie NTK; • Zpracování a naplňování strategie sponzorství a partnerství se soukromým sektorem, napojení na strategii a zahrnutí významných hráčů do Poradních orgánů; • Zpracování katalogu marketingových a grafických služeb pro odborné útvary (včetně vymezení služeb zajišťovaných in house a externě), nastavení procesu vyřizování požadavků odborných útvarů na služby; • Potenciál zvýšení efektivity využívání zdrojů (v oblasti přípravy mezinárodních konferencí); • Posouzení efektivity vydávání interního časopisu NEJTECH, který vychází na měsíční bázi a je zveřejňován na intranetu – ověřit, zda je zaměstnanci využíván a vzhledem k tomu přijmout opatření (např. vydávat jednou za 3 měsíce či zrušit); • Provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků.

Analytická karta procesu č. 9: Řízení lidských zdrojů

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vedoucími pracovníky (vedoucí odborů, případně nižších organizačních jednotek – oddělení, referátů)
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Fluktuace zaměstnanců; Měření spokojenosti zaměstnanců (škála 1-10); Dodržení termínů pravidelného hodnocení zaměstnanců.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Řízení lidských zdrojů (výběr, propouštění, hodnocení zaměstnanců) je v kompetenci vedoucích pracovníků¹⁰.</p> <p>A – Konečnou odpovědnost za řízení lidských zdrojů nese ředitel NTK.</p> <p>C – V rámci procesu je konzultována ekonomická náměstkyně, která kontroluje dodržování stanovených mzdových limitů.</p> <p>I – Informace z personální agendy jsou předávány na mzdový referát pro výpočet mezd. Informace o stavu a vývoji počtu zaměstnanců v jednotlivých útvech NTK jsou čtvrtletně předkládány PV. O počtu zaměstnanců je pravidelně informován zřizovatel MŠMT.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Směrnice o platech – upravuje interní odměňování; Rozhodnutí ředitele NTK o systemizaci NTK; Rozhodnutí ředitele o úpravách systemizace.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> NTK disponuje zkušenými zaměstnanci. V rámci NTK je pozitivně hodnocena vysoká úroveň nefinanční motivace založená na atraktivitě a vysoké úrovni odbornosti NTK ve svém oboru. Nefinančním motivačním faktorem je i možnost účasti na školeních a konferencích v ČR i zahraničí – NTK disponuje poměrně vysokým rozpočtem na další vzdělávání zaměstnanců (např. rozpočet na zahraniční služební cesty zaměstnanců představuje cca 400 tis. Kč ročně). Jako motivační prostředek je v rámci NTK využíváno zapojení zaměstnanců do různých projektů realizovaných na NTK financovaných z EU, v rámci nichž získají částečný úvazek nad rámec svého běžného platového ohodnocení.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> V rámci NTK nejsou nastaveny základní atributy řízení lidských zdrojů – hodnocení, kariérní plán, atd. Personální řízení je lokalizované v rámci odborných útvarů, nikoli na úrovni personálního ředitele, resp. ředitele NTK. Organizační zařazení personální administrativy v rámci ekonomického odboru neumožňuje rozšíření agendy o řízení lidských zdrojů.

¹⁰ Vedoucí pracovníci zajišťují výběr a přijímání pracovníků a jejich zapojení do pracovního procesu, schvalují dovolené, určují výši osobního ohodnocení, rozhodují o účasti na školeních, iniciují propouštění zaměstnanců apod. V rámci procesu řízení lidských zdrojů se musí řídit limity, které jsou stanovené ze strany MŠMT a rozdělené ředitelem NTK na odbory (Rozhodnutím ředitele – poslední č. 4/2012 o úpravě systemizace NTK). Rozhodnutí ředitele o úpravě systemizace je vydáváno několikrát ročně v závislosti na potřebách vedoucích odborů odsouhlasených Poradou vedení.

Analytická karta procesu č. 9: Řízení lidských zdrojů

Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení základních atributů řízení lidských zdrojů - osobní rozvoj pozic, výběr pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba podřízených vůči nadřízeným (tzv. "360-ka"); • Zavedení motivačních prvků (pružná pracovní doba, možnost změnit pozici v rámci NTK/krátkodobá rotace pracovníků, školení). Změna organizačního zařazení personálního referátu (vyčlenění z ekonomického odboru).
-------------------	--

Analytická karta procesu č. 10: Příprava projektů a žádostí o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	
Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Odborem projektů a inovací (5) – 8 FTE – většina zaměstnanců na částečný úvazek
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet připravených žádostí o dotace; Časová náročnost spojená s přípravou projektu/žádosti o dotace; Počet realizovaných projektů; Ukazatele vztahující se k řízení projektu (dodržení termínů, rozsahu projektů, nákladů, kvality výstupů pro konečné uživatele).
<p>Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci)</p> <p>Accountable (zodpovědný za správnost)</p> <p>Consulted (konzultovaný před rozhodnutím)</p> <p>Informed (informovaný)</p>	<p>R – Řízení projektů vykonává vedoucí odboru projektů a inovací, projekty spravují zaměstnanci odboru (2 oddělení a 1 referát). V rámci odboru projektů a inovací jsou spravovány i projekty, které začaly jako projekty, ale již přešly do služeb knihovny (např. NÚŠL, PSH). Součinnost při řízení některých projektů poskytují pracovníci odboru fondů a služeb (4).</p> <p>A – Finální odpovědnost za řízení projektů nese vedoucí odboru 5.</p> <p>C – V rámci procesu přípravy projektů a žádostí o dotace a řízení projektů jsou konzultováni pracovníci odboru fondů a služeb (4). V procesu řízení projektů je v souvislosti se zaměřením projektů na elektronické služby často konzultován odbor ICT. V souvislosti s propagací projektů je konzultováno oddělení marketingu a vzdělávání (7). V souvislosti s účastí více knihoven na některých projektech jsou konzultovány i tyto knihovny (např. Moravská zemská knihovna).</p> <p>I – O připravovaných projektech, resp. žádostech o dotace a o průběhu realizovaných projektů je informováno vedení NTK, na požádání zřizovatel MŠMT.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	n/a
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Zavedená spolupráce s jinými knihovnami, resp. univerzitami v ČR i v zahraničí v rámci projektů (např. Projekt se SOŠ Dačice – poskytují metodickou podporu – služba rozjezdu knihovny, podání žádosti se Slezskou univerzitou na transfer odborných znalostí, Projekt s Národní knihovnou v Litvě - zaměřený na celoživotní vzdělávání atd.)
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Nejsou zavedeny nástroje projektového řízení či systém kontroly projektů – Projektová směrnice, projektová kancelář. Vysoký počet částečných úvazků projektových manažerů, u většiny nedochází ke kumulaci projektů (jsou projektovým manažerem pouze pro 1 projekt). Nedostatečné kompetence k řízení náročných průřezových projektů, resp. zejména těch, které mají přesah do IT oblastí. Vzhledem k právní subjektivitě příspěvkové organizace a k dosud nezískanému statutu výzkumné instituce nemá NTK nárok na financování z IOP (financování směřováno pouze na organizační složky státu) a financování z výzkumných projektů (např. NAKI MK ČR – Národní kulturní identita). Některé služby jsou spravovány v rámci odboru 5 (projektově řízené), i když již přešly do služeb knihovny.

Analytická karta procesu č. 10: Příprava projektů a žádostí o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)

Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciál vytvoření centrální projektové kanceláře pro projekty NTK (IT, inovace hlavní činnosti, zvýšení efektivity NTK), které mají vyšší náročnost a jsou průřezové – v současné době řídí odbor 05 projekty zaměřené na hlavní činnost a ostatní odbory se zapojují do samostatných úkolů / ad hoc projektů; • Definice projektu a nastavení základního systému řízení projektů tak, aby odpovídal potřebám NTK; • Vytvoření manuálu řízení projektů (definice projektového záměru, specifikace požadavků, ZD, řízení dodávky, uzavření projektu, předání do užívání); • Definice postavení projektové kanceláře – PK řídí projekty, nezajišťuje provoz výsledků těchto projektů a poskytování služeb; • Koncentrace úvazků - jeden projektový manažer řídí více projektů; • Převedení správy služeb knihovny z projektů do odboru 4 (např. NÚŠL, PSH).
-------------------	--

Analytická karta procesu č. 11: Řízení ICT

Personální zajištění procesu:

Proces je zajišťován celkem 18-ti pracovníky v následujícím složení:

- 1 FTE – vedoucí odboru

Referát 601 – rozvoj ICT

- 1 FTE – vedoucí – vede projektovou kancelář, projektový manažer, administrace rezervačního systému a zpracování koncepčních materiálů;
- 1 FTE – metodika statistik a příprava statistických výstupů, revize dokumentace.

Referát 602 ICT majetek

- 1 FTE – pořizování, správa a vyřazování ICT majetku, nákup na elektronickém tržišti (zajišťováno také pro ostatní odbory), sledování pracovní kapacity a administrace personálních záležitostí, správa hotovosti ICT, operátor help-desk základní úrovně¹¹;
- 1 FTE – zastupuje vedoucího, spravuje žádosti na odbor ICT, operátor help-desk základní úrovně;
- 1 FTE – správa SW evidence, inventarizace SW.

Oddělení 61 - provoz

- 1 FTE – vedoucí oddělení, řídí lidské zdroje provozu ICT, dohlíží na AV systém a spravuje:
 - Síťovou infrastrukturu;
 - Virtualizační platformy;
 - IDM, LDAP;
 - VPN linky;
 - Aplikaci registrace;
 - Zálohování.
- 1 FTE – spravuje pevné telefony, operátor help-desk základní úrovně;
- 0,5 FTE – správa síťové infrastruktury, má na starosti celou LAN a VAN, monitoring ICT systémů na bázi vzdáleného přístupu;
- 1 FTE – databázový programátor, programátor a správce systému VPK, metodik Aleph, pracovník help-desk vysoké úrovně, správce:
 - Knihovního systému Aleph;
 - Platebního systému;
 - Systému iFIS (ekonomika);
 - Elanor (HR);
 - Databáze Oracle.
- 1 FTE – správa fyzické LAN infrastruktury, záložní správce LINUX, operátor střední úrovně help-desk;
- 1 FTE – záložní správa serverů, zástupce vedoucího oddělení, operátor vysoké úrovně help-desk, správce:
 - Pošty;
 - Novel;
 - Antivir/anti spam;
 - Tiskový systém / tiskárny;
 - Terminálový systém;
 - Přehled a správa pracovních stanic.
- 1x0,5 FTE a 1x0,75 FTE – programátoři webových aplikací, databázoví a aplikační specialisté pro webové aplikace (intranet, Nejtek/interní časopis, telefonní seznam, losování výběru knihoven, PR aplikace);
- 1x1 FTE – nový juniorní pracovník, operátor základní úrovně help-desk;
- 2x0,5 FTE – studenti informatiky, operátoři základní úrovně help-desk;
- 1 FTE – operátor střední úrovně, správa informačních kiosků.

¹¹ Operátoři help-desk se dělí do následujících kategorií/úrovní:

- základní (poskytuje základní servis, zajišťuje spotřební materiál, zaznamenává incidenty)
- střední (realizuje komplikovanější údržbu pracovních stanic a servis aplikací např. nahrávání a správa číselníků)
- vysoká (řídí pracovní stanice, provádí instalace a úpravu SW)

Analytická karta procesu č. 11: Řízení ICT

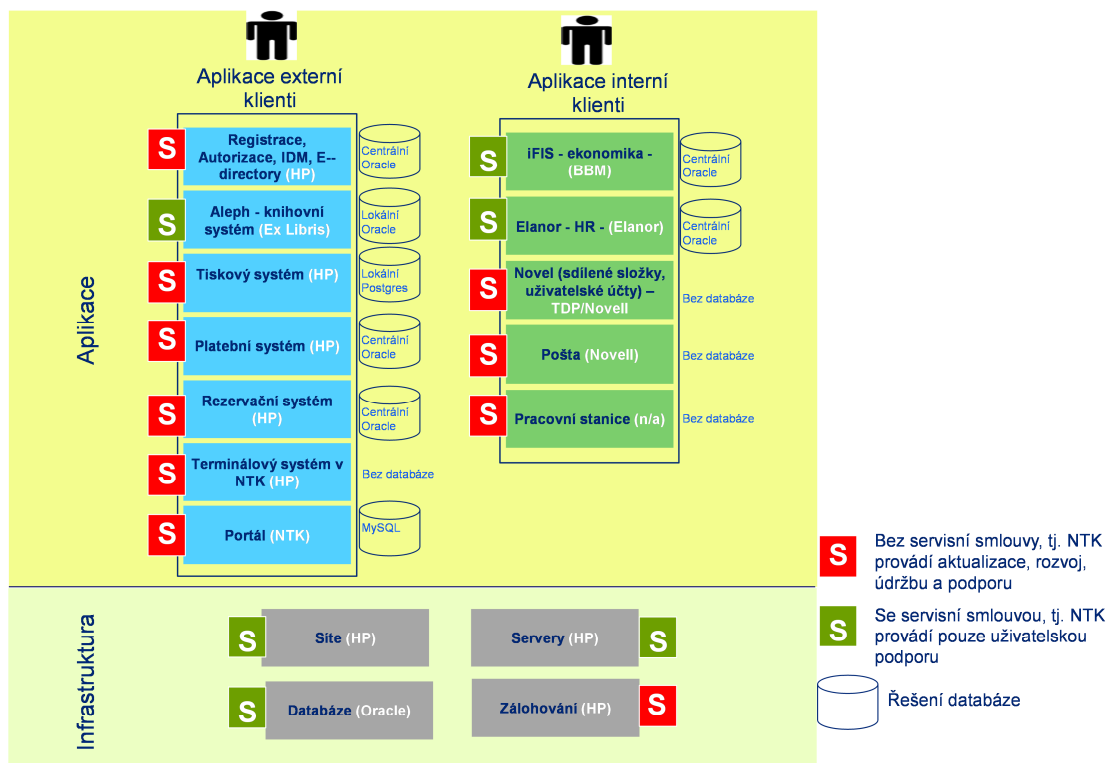
Klíčové indikátory měření procesu:	<p>Počet incidentů řešených help-desk v jednotlivých kategoriích:</p> <ul style="list-style-type: none"> Běžný incident vyřešený operátorem základní nebo střední úrovně; Náročný incident řešený interními kapacitami v rámci aplikačního kódu; Náročný incident eskalovaný na externího dodavatele. <p>Dostupnost systémů;</p> <p>Spokojenost (stupnice 1-10) externích a interních klientů s aplikacemi a jejich podporou;</p> <p>Počet aplikací a systémů bez servisní smlouvy;</p> <p>Počet projektů realizovaných odborem v následujících kategoriích:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vývoj rozhraní mezi systémy a jejich integrace; Vývoj webových aplikací; Vývoj proprietárních aplikací; Konzultace odborných sekcí v oblasti IT; Příprava ZD a akvizice nových systémů. <p>Sledování celkových nákladů na provoz IT v následujícím členění:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mzdové náklady; Odpisy; Servisní a provozní smlouvy; Nákup materiálu; Investiční a rozvojové projekty; Ostatní.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Zodpovědnost za pořízení, uvedení do provozu a podporu u SW a HW má odbor ICT.</p> <p>A – Finální odpovědnost za řízení ICT v rámci NTK nese vedoucí odboru ICT.</p> <p>C – V rámci specifikace požadavků na HW a SW jsou konzultovány odborné útvary NTK. Ke konzultacím dochází zejména s odborem projektů a inovací (5), kteří odpovídají za poskytování elektronických služeb.</p> <p>I – O výsledcích procesu řízení ICT je informováno vedení NTK.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Nejsou zpracovány základní dokumenty řízení ICT, jako je např. ICT strategie, Plán obnovy, Disaster recovery plán vč. zálohování nebo procesní postupy řízení požadavků uživatelů. S řízením IT úzce souvisí projektové řízení viz proces č. 10, a to vč. procesu řízení změny, neboť v současných organizacích tvoří ICT projekty podle zkušenosti Deloitte vždy dominantní podíl (obvykle 50-80 % projektů z celého projektového portfolia má dominantní IT podíl).
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Dobře fungující podpora systému iFIS (ekonomika) – uživatelům je poskytována vzdálená podpora a v případě potřeby je proveden zásah na místě (např. instalace nové verze). IT podpora NTK vykonává pouze úkony „super uživatele“, tj. např. založení nových číselníků nebo přidání uživatele. Tento model považujeme za referenční. NTK disponuje týmem kvalitních expertů provozu ICT, a to zejména v oblasti webových aplikací, systémové integrace a údržby databází. Tento tým skýtá potenciál případného rozvoje aplikací dedikovaných speciálně pro knihovnický segment, které nejsou na komerční bázi dostupné nebo jsou poskytovány monopolně-oligopolním trhem (minimální konkurence).

Analytická karta procesu č. 11: Řízení ICT

Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Nejsou zpracovány základní dokumenty řízení IT vč. nastavení standardních procesů viz předpoklady a standardizace výše. HP v rámci plnění smlouvy dodalo celou řadu klíčových aplikací orientovaných ve velké míře na konečné zákazníky (viz obrázek níže). Součástí dodávky byla také systémová integrace, která měla zajistit propojení a fungování těchto systémů jako celku. Jako řešení bylo zvolené přímé propojení, nikoli řešení na bázi např. integrační platformy. V rámci realizace těchto rozhraní byl intenzivně zapojen pracovník odboru IT, který je klíčový z hlediska udržování tohoto propojení (servisní smlouva s HP již vypršela). Propojení ostatních systémů (např. HR a ekonomiky) je zajišťováno manuálním dávkovým přenosem dat, který je pro uživatele komplikovaný. V průběhu provozu byly zaznamenány chyby vyplývající z této integrace, a to např. u tiskového systému (chybné účtování za kopírované stránky). U systémů dodaných HP vypršela servisní podpora (18 měsíců od předání díla, tj. konec roku 2011) a záruka se blíží k termínu vypršení (48 měsíců od předání díla, tj. cca konec roku 2013). Záruky na systém IDM, autorizace a tiskový systém se nevztahuje na neautorizované zásahy od zhotovitele (HP). z pohovorů a předané dokumentace dovozujeme, že k této autorizaci nedošlo. Vypršení servisních smluv je problémem zejména u aplikací Registrace, IDM a platební systém, Zálohování (Data protector), Rezervační a tiskový systém. Jako nejproblémovější systém vychází tiskový systém (vadné účtování, blokace peněz zákazníků, stížnosti a následná administrativa). Tento systém je také ze své podstaty provozně vysoce náročný (doplňování spotřebního materiálu, konzultace zákazníkům). Vzhledem k počátečním vysokým investicím spojeným s novou budovou NTK, extrémnímu pracovnímu zatížení 3 – 4 klíčových pracovníků IT a řešení pouze těch nejnútnejších incidentů je současný model provozu IT relativně finančně nenáročný. Nicméně existují následující rizika: <ul style="list-style-type: none"> Vysoké náklady spojené s obnovou serverů, diskového pole a dalšího HW (pořizovací cena cca 27 mil. Kč). Tento náklad je možné očekávat v horizontu 2 roků; Odchod klíčových zaměstnanců, který by znamenal závažnou komplikaci pro chod celého IT; Pokračování stížností interních a externích zákazníků. Spolupráce odboru ICT a odboru projektů a inovací byla hodnocena negativně z hlediska délky časové odezvy na straně odboru ICT a nedostatečné specifikace požadavků ze strany odboru projektů a inovací. Vysoké vytížení oddělení provozu, a to až na hranici přetížení. Potenciál vyčlenění agendy projektového řízení do centrální projektové kanceláře a agregace agend v rámci úvazků v referátech rozvoje ICT a ICT majetku. Celková nejednoznačnost vymezení kompetencí odboru ICT v procesech, která se projevuje např. nadstandardními požadavky ostatních sekcí vůči IT.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Sloučení a zefektivnění referátu rozvoje ICT a ICT majetku (převedení agendy projektového řízení do centrální projektové kanceláře a agregování stávajících agend v rámci pracovních úvazků); Zpracování studií proveditelnosti, které posoudí převedení IT na model poskytování podpory formou služeb namísto in-house zajišťování, resp. zhodnotí následující: <ul style="list-style-type: none"> Outsourcing tiskových služeb a jejich kompletní zajišťování externím partnerem v rámci NTK; Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze, zálohování);

Analytická karta procesu č. 11: Řízení ICT

- Outsourcing podpory aplikací vč. jejich systémové integrace (případně v kombinaci s infrastrukturou) obdobně jako v případě iFIS – NTK může vyžádat zdrojový kód k aplikacím vytvářeným na zakázku.
- Řádné uplatnění případných reklamací před uplynutím možnosti jejich podání;
- Zpracování studie proveditelnosti nahrazení systému Aleph alternativním systémem, např. na bázi open source nebo cloud (ekonomické a technické posouzení);
- Nastavení rozhraní a vymezení role IT vůči odborným útvarům NTK;
- Zavedení standardních procesů řízení IT (např. ITIL);
- Zpracování ICT strategie, která by se měla odvíjet od strategie NTK (business strategie) a současného stavu IT/ICT v NTK. Hlavní cíl:
 - Zhodnocení modelů poskytování služeb in house a externě;
 - Vymezení poskytovaných služeb.
- Vzhledem k objemu dotazů na help-desk (za den je průměrně 15 hovorů a cca 3 incidenty v aplikaci help-desk) a nutnosti rychlé reakce na incidenty doporučujeme zkrácení doby dostupnosti operátorů help-desk na jednu směnu místo Po-So od 9:00 – 22:00 na Po-So od 9:00 – 17:00.



Analytická karta procesu č. 12: Interní audit	
Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Interní auditorkou (0,4 FTE) – pozice obsazená od září 2011 na základě doporučení z kontroly provedené MŠMT
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet navržených a implementovaných doporučení včetně vyhodnocení jejich dopadů (finančních, kvalitativních atd.)
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Výkon nezávislého interního auditu zajišťuje interní auditorka, jejíž pozice je v rámci organizační struktury začleněna pod ředitele NTK. Interní auditorka zpracovává Plán interních auditů. Za implementaci doporučení nesou odpovědnost pověření zaměstnanci.</p> <p>A – Finální odpovědnost za provedení interních auditů nese interní auditorka.</p> <p>C – Podněty pro interní auditů poskytuje ředitel NTK a vedoucí odborů.</p> <p>I – O výsledcích interních auditů je informováno vedení NTK, v případě potřeby i řadoví zaměstnanci. Na vyžádání je o výsledcích informován zřizovatel MŠMT.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Plán auditu – v současné době probíhá jeho zpracování; Pravidla pro správu a evidenci auditních spisů – v současné době nejsou zavedena.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Na NTK byla zřízena funkce interního auditora, který je přímo řízen ředitelem NTK. Organizační zařazení interního auditu splňuje předpoklad jeho nezávislosti.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Vzhledem k relativně krátké době (funkce zřízena v září 2011) a intenzitě úvazku interní auditorky (0,4 FTE) nebyly dosud nastaveny kompetence a pravidla fungování interního auditu tak, aby bylo umožněno vyhodnocování nastavení řídicích a kontrolních mechanismů a včasné upozornění na možná rizika. Kompetence a pravidla interního auditu nejsou zavedené do interní řídicí dokumentace NTK, není standardizována dokumentace interního auditu a nejsou nastavena pravidla pro správu a evidenci auditních spisů. Interní auditorka nemá pro výkon své činnosti odpovídající podmínky – nemá vlastní kancelář, sdílí společný prostor s pracovníky odboru 2 (cca 8 lidí). Vzhledem k povaze činnosti interního auditora je sdílení pracovního prostředí s ostatními zaměstnanci zcela nevhodné. Účast interního auditora na Poradách vedení se vzhledem k výši jeho úvazku (0,4 FTE) jeví jako nadhodnocená.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Definice a zavedení nástrojů interního auditu (Zpracování Plánu interního auditu, Řízení rizik); Účast na PV pouze v souvislosti s prezentací závěrů činnosti.

Analytická karta procesu č. 13: Finanční kontrola

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Referátem finanční kontroly (2 x 0,5 FTE) - pracovnice plnící funkce hlavní účetní a správce rozpočtu (dle z. 320/2001 Sb. O finanční kontrole)
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet schválených transakcí; Délka trvání schválení transakce; Počet negativně vyhodnocených transakcí.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Finanční kontrolu (předběžnou a následnou) dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole provádí pracovnice Referátu finanční kontroly, které plní funkci hlavní účetní a správce rozpočtu.</p> <p>A – Finální odpovědnost za hospodaření organizace v souladu s principy zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole nese ředitel NTK.</p> <p>C – Operace ke schválení předávají na Referát finanční kontroly zaměstnanci NTK. V případě, že plánovaná operace není v souladu se schváleným rozpočtem, upozorní předmětné pracovníky na nemožnost její realizace, resp. na potřebu přesunu prostředků z jiného účtu.</p> <p>I – O výsledcích finanční kontroly je informován ředitel NTK, na vyžádání zřizovatel MŠMT.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Výkon finanční kontroly je upraven v: <ul style="list-style-type: none"> Zákoně č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole; Směrnici č. 3/2011 ředitele NTK o systému finanční kontroly v NTK (včetně 4 příloh) – obsahuje detailní popis pravidel vnitřního kontrolního systému; Organizačním řádu a jeho příloze č. 2: Činnosti útvarů NTK – jasně vymezuje kompetence Referátu finanční kontroly. Předávání podkladů ke schválení na Referát finanční kontroly probíhá v papírové podobě. Zaměstnanci referátu používají pro kontrolu čerpání prostředků systém sledování čerpání v Excelu. Zároveň provádějí kontrolu papírových dokumentů. Následná kontrola je prováděna na základě kontroly souladu s účetnictvím. O výsledcích následné kontroly se pořizují zápisy. V rámci finanční kontroly jsou používány standardizované formuláře, které tvoří přílohy směrnice č. 3/2011 ředitele NTK.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Vnitřní kontrolní systém je na NTK zaveden a aplikován. Nastavení kompetencí kontrolních orgánů umožňuje včasné odhalení případných chyb. Zjištění kontrolních orgánů jsou respektována a na jejich základě jsou přijímána odpovídající doporučení. Kompetence a pravidla finanční kontroly jsou popsány v rámci interních dokumentů (Organizační řád a jeho přílohy, Směrnice 3/2011 o systému finanční kontroly). V Referátu finanční kontroly jsou dvě zaměstnankyně (na 0,5 úvazku), které jsou plně zastupitelné.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Existuje potenciál pro delegaci podepisování některých typů finančních operací na nižší úroveň (v současnosti všechny vydaje podepisuje ředitel NTK). Existuje potenciál na sloučení výkonu finanční kontroly s některými pozicemi ekonomického odboru (např. vedoucí oddělení účtárny).
Návrh doporučení:	n/a

Analytická karta procesu č. 14: Zpracování a aktualizace řídicí dokumentace	
Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Statutárním náměstkem NTK – provádí zpracování a aktualizaci interní řídicí dokumentace. V rámci procesu využívá podporu externí právní kanceláře; Sekretariátem ředitele – provádí aktualizaci interní řídicí dokumentace vzhledem ke zpracování jednodušších (většinou formálních) změn; Vedoucími odborů, resp. jimi pověřenými pracovníky – zpracovávají interní dokumentaci vztahující se k činnosti odboru (např. Manuály pro práci s informačními systémy v Oddělení služeb apod.).
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet nově vytvořených, resp. aktualizovaných řídicích dokumentů ročně; Délka trvání zpracování, resp. aktualizace řídicí dokumentace (jednoduché aktualizace - složité aktualizace - vytvoření nového dokumentu).
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Zpracování a aktualizaci řídicí dokumentace realizuje statutární náměstek NTK. Zpracování jednodušších změn provádí sekretářka ředitele. Za distribuci řídicích dokumentů nese odpovědnost sekretariát ředitele. Na úrovni odborů (případně jiných org. útvarů – oddělení, referátů) jsou zpracovávány vlastní předpisy a manuály, jimiž se řídí pracovníci odboru při výkonu jednotlivých činností (např. oddělení služeb má manuály pro práci s informačními systémy a další činnosti v oblasti obsluhy zákazníků).</p> <p>A – Finální odpovědnost za správné zpracování řídicí dokumentace a její aktualizace nese ředitel NTK.</p> <p>C – V procesu zpracování a aktualizace řídicí dokumentace je konzultována externí právní kancelář. V případě potřeby jsou konzultováni pracovníci, jejichž činnosti se zpracovávají, resp. aktualizovaný interní dokument týká.</p> <p>I – O nových nebo aktualizovaných dokumentech jsou informováni pracovníci NTK prostřednictvím jejich zveřejnění na intranetu a sdílených discích NTK.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Evidence interních řídicích předpisů; Interní řídicí dokumenty jsou distribuovány pracovníkům NTK prostřednictvím sdílených disků a intranetu.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> V rámci organizace existuje komplexní systém interních řídicích předpisů, které jsou přístupné všem pracovníkům NTK, jsou jimi pochopeny a aplikovány.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Ne všechny procesní oblasti jsou upraveny v rámci interní řídicí dokumentace, případně dokumentace není aktualizována a nereflakuje realizované změny. V rámci NTK není centrální evidence obsahující všechny úrovně řídicí dokumentace (řídicí dokumenty pro celou NTK, pro jednotlivé odbory, příp. další organizační útvary). Aktualizace řídicích dokumentů je časově náročná a představuje pro zaměstnance, kteří ji provádějí, vzhledem k ostatním jimi zabezpečovaným činnostem, nadměrnou administrativní zátěž.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování soupisu interní dokumentace a zavedení pravidel pro její tvorbu. Aktualizace interní dokumentace také na základě zjištění interního auditu.

Analytická karta procesu č. 15: Řízení projektů a samostatných úkolů

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pracovními skupinami složenými ze zaměstnanců NTK, kteří jsou přiděleni k řešení daného úkolu rozhodnutím ředitele.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet jmenovaných pracovních skupin (počet rozhodnutí ředitele o jmenování); Počet projektů a samostatných úkolů přidělených jednotlivým odborům; Délka řešení jednoduchých/složitých úkolů.
<p>Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci)</p> <p>Accountable (zodpovědný za správnost)</p> <p>Consulted (konzultovaný před rozhodnutím)</p> <p>Informed (informovaný)</p>	<p>R – Odpovědnost za řešení projektu, resp. samostatného úkolu, nese pracovník, který byl jmenován jako člen pracovní skupiny ředitele NTK.</p> <p>A – Finální odpovědnost za vyřízení projektu/úkolů nese vedoucí pracovní skupiny.</p> <p>C – V případě potřeby členové pracovní skupiny konzultují a získávají potřebné dokumenty od ostatních pracovníků NTK dle potřeby.</p> <p>I – O stavu vyřizování úkolu/projektu je informována Porada vedení.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Úkoly jsou stanovené v rámci Porady vedení, jsou obsažené v Zápisech z PV.
Silné stránky procesu:	n/a
Slabé stránky procesu:	n/a
Návrh doporučení:	Viz Proces 10

5 Detailní popis hlavních a podpůrných procesů, u nichž byl identifikován potenciál pro zefektivnění

Následující tabulka obsahuje seznam hlavních a podpůrných procesů, u nichž byl identifikován potenciál pro zefektivnění:

Č.	Proces	Hodnocení potenciálu	Proces je níže detailně popsán
17	Zajišťování služeb pokladen a správa plateb		Ano
18	Vyřizování dotazů a stížností klientů (vč. správy soc. sítí a obsahu webu)		Ano
19	Akvizice fondu		Ano
21	Správa a prezentace historického fondu		Ne
22	Poskytování výpůjčních, konzultačních a informačních služeb knihovny (místních)		Ano
24	Vazba a ochrana fondu		Ne
25	Rešeršní, referenční a konzultační činnost		Ano
26	Reprografické služby		Ano
27	Scientometrie (měření výzkumu)		Ano
29	Meziknihovní spolupráce (v ČR i zahraničí), členství v mezinár. organizacích, spolupráce na projektech		Ne
33	Mezinárodní meziknihovní výpůjční služba		Ne
34	Poskytování služby VPK (vč. správy VPK, servis, Souborný katalog VPK)		Ne
36	Pořízení el. inf. zdrojů (výběr, nákup, zpřístupnění)		Ano
40	Koordinace, rozvoj a údržba PSH		Ne
41	Národní úložiště šedé literatury (NÚŠL)		Ne
42	Projekt Jednotný portál		Ne
44	Realizace krátkodobých pronájmů (studijní prostory, konferenční služby)		Ano
45	Externí vzdělávání (plnění funkce akredit. střediska)		Ne
49	Provoz systémů pro služby (katalog, rezervace, tisky, platby)		Ano (viz proces č. 11: Řízení ICT)
70	Provoz ICT (správa uživ. požadavků - HD), interních aplikací, (pošta, novel), infrastruktury ICT (sítě, HW)		
71	Rozvoj ICT		
50	Provoz internetových stránek		Ne
51	Správa obsahu internetových stránek		Ano
52	Vedení statistik organizace, odborů vč. sumarizace statistik		Ne
61	Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákupy odboru		Ne
62	Podpora realizace výběrových řízení		Ne

Č.	Proces	Hodnocení potenciálu	Proces je níže detailně popsán
64	Vedení personální agendy		Ne
67	Daně		Ne
69	Zajištění oběhu dokumentů a archivace		Ne
73	Zpracování marketingových podkladů		Ano

Tabulka 4: Seznam hlavních a podpůrných procesů, u nichž byl identifikován potenciál pro zefektivnění včetně hodnocení potenciálu

Analytická karta procesu č. 17: Zajišťování služeb pokladen a správa plateb

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Referátem pokladen: <ul style="list-style-type: none"> Vedoucí referátu (1 FTE) plní funkci Hlavní pokladní (zajišťuje vkládání faktur do systému výplatu mezd části zaměstnanců v hotovosti, proplácení cestovních příkazů (u služebních cest) a záloh, příprava a vydávání stravenek, vytváření příkazů do banky, vkládání hotovosti na účet do banky (1-2x týdně), správa platební karty atd.); 3 FTE pracovnice referátu zajišťující směnný provoz pokladny.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet přijatých plateb (týdně/měsíčně) a jejich objem; Časová náročnost spojená s vyřízením jedné transakce; Průměrná délka čekání ve frontě (v čase špiček).
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Provoz pokladny zajišťují pracovníci Referátu pokladny. Vedoucí pokladny zajišťuje další činnosti spojené s vedením pokladny (mimo služeb v pokladně).</p> <p>A – Finálně odpovědné za pokladnu jsou pracovníci Referátu pokladny, které nesou hmotnou odpovědnost.</p> <p>C – n/a</p> <p>I – O průběhu procesu je informována vedoucí odboru 3 - ekonomická náměstkyně. V rámci procesu nedochází ke komunikaci se zaměstnanci oddělení služeb.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<p>Informační systémy využívané v rámci procesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Platební systém; iFIS – zadávání faktur; Vyvolávací systém.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Vyvolávací systém umožňuje kontinuální průběžné vyřizování plateb zákazníků v pokladně. V současnosti probíhají práce na zavedení nových způsobů bezhotovostní platby - platebních terminálů, které budou umožňovat platby v hotovosti i prostřednictvím platební karty. Služba v pokladně má být nadále zajišťovaná pracovníci referátu pokladen.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> V minulosti docházelo k výpadkům v provozu pokladny z důvodu nedostatečné zastupitelnosti v rámci směnného provozu pokladny. Pokladna umožňuje přijímání plateb pouze v hotovosti (není možné platit jinými způsoby – bankovním převodem či platební kartou (platba převodem možná pouze u konta VPK)). Vzhledem k této skutečnosti vzniká potřeba častého odnosu finančních prostředků do hlavní pokladny a následně do banky (v hlavní pokladně je limit finančních prostředků 100 000 Kč, v ostatních pokladnách 30 000 Kč). V provozu pokladny neexistuje zastupitelnost pokladních ze strany služeb či hlavní pokladní. Proces registrace do NTK je vzhledem k oddělení registrace a vložení finančních prostředků na konto vzhledem k zákazníkům NTK ne zcela uživatelsky přívětivý.

Analytická karta procesu č. 17: Zajišťování služeb pokladen a správa plateb

Návrh doporučení:

- Sloučení činností registrace a přijímání plateb - proškolení zaměstnanců služeb na přijímání plateb, zavedení hmotné odpovědnosti pro tyto pozice, zrušení služeb pokladny. Úprava procesu vzhledem k plánovanému zavedení nového způsobu plateb prostřednictvím platebních kiosků.

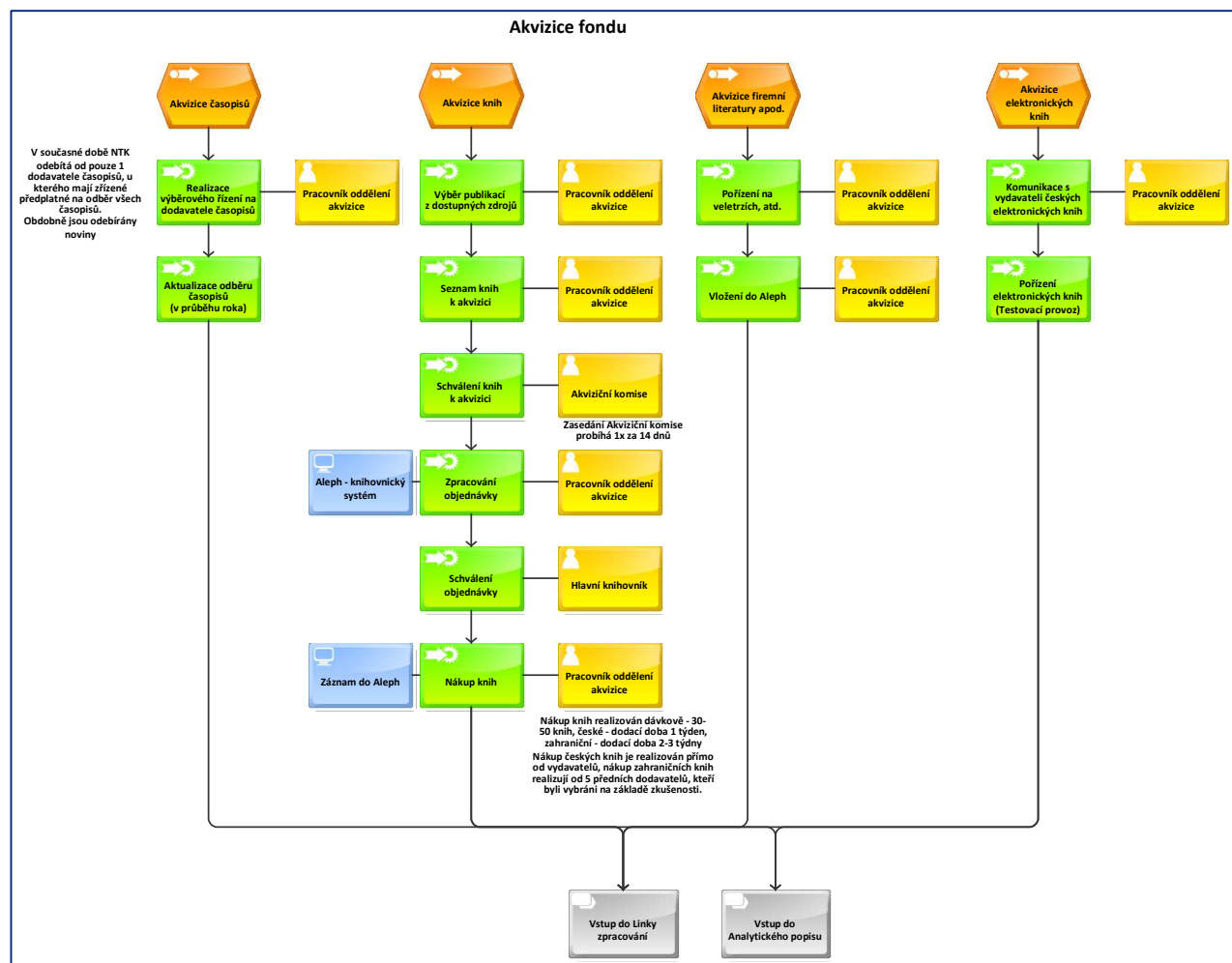
Analytická karta procesu č. 18: Vyřizování dotazů a stížností klientů (vč. správy soc. sítí a obsahu webu)	
Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pracovníky oddělení služeb (odbor 4) – vyřizují dotazy a stížnosti podané prostřednictvím Knihy přání a stížností, osobně, telefonicky či e-mailem; Pracovníky Oddělení rozvoje elektronických služeb (odbor 5) a Oddělení 7 (Marketingu a vzdělávání) – vyřizují dotazy a stížnosti podané prostřednictvím sociálních sítí (Facebook, Twitter apod.); Ředitelem NTK – vyřizuje dotazy a stížnosti adresované přímo řediteli.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet dotazů a stížností adresovaných jednotlivými komunikačními kanály (Kniha přání a stížností, pracovníci na pultech, telefonická linka, sociální služby, Helpdesk, ředitel NTK)
Rámcová kvantifikace procesu (rok 2011):	<ul style="list-style-type: none"> Počet poskytnutých písemných informací celkem: 11 905 Poskytnuté informace – oddělení služeb: 6 626 (z toho: písemné poštou – 736; e-mailem a ústně v Studovně časopisů – 3 090; tel. a e-mailem (p. Bittnerová) – 1 105; informace e-mailem – 1 695)
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Vyřizování dotazů/stížností realizují pracovníci oddělení služeb, pracovníci oddělení rozvoje el. služeb, oddělení marketingu a vzdělávání a ředitelem NTK (dle způsobu podání stížností).</p> <p>A – Finální odpovědnost za vyřízení stížnosti/dotazu nese ředitel NTK.</p> <p>C – V případě potřeby jsou v rámci vyřizování specifických dotazů/stížností komunikováni příslušní pracovníci NTK. U dotazů adresovaných řediteli NTK jsou konzultováni pracovníci oddělení služeb. Při vyřizování dotazů/stížností adresovaných více kanály dochází k situacím, kdy stejná žádost je na více místech řešena odlišně.</p> <p>I – O vyřízení stížnosti/dotazu je informován zákazník, který stížnost nebo dotaz podal.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<p>Stížnosti a dotazy jsou podávány:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prostřednictvím Knihy přání a stížností – v listinné podobě na informačním pultu NTK; Telefonicky; E-mailem; Prostřednictvím sociálních sítí – Facebook, Twitter; Dopisem.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Cílem procesu je zvýšit spokojenost zákazníků se službami NTK.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Vyřizování dotazů a stížností oddělenými organizačními útvary není propojeno – jednotným kontaktním místem pro vyřizování dotazů a stížností by mělo být oddělení služeb, nicméně v praxi útvary vzájemně nespolupracují. Neexistuje komplexní znalostní databáze vyřízených dotazů a stížností. Nejsou nastavena a dodržována pravidla vyřizování dotazů a stížností prostřednictvím sociálních sítí (včasné vyřízení atd.).
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Nový pracovní popis procesu - zejména nastavení kompetencí (RACI) - vyřizuje jeden útvar, který konzultuje ostatní. Nastavení systému zpracovávání statistik. Vytvoření znalostní báze, FAQ včetně odkazů na FAQy na webu

Analytická karta procesu č. 19: Akvizice fondu

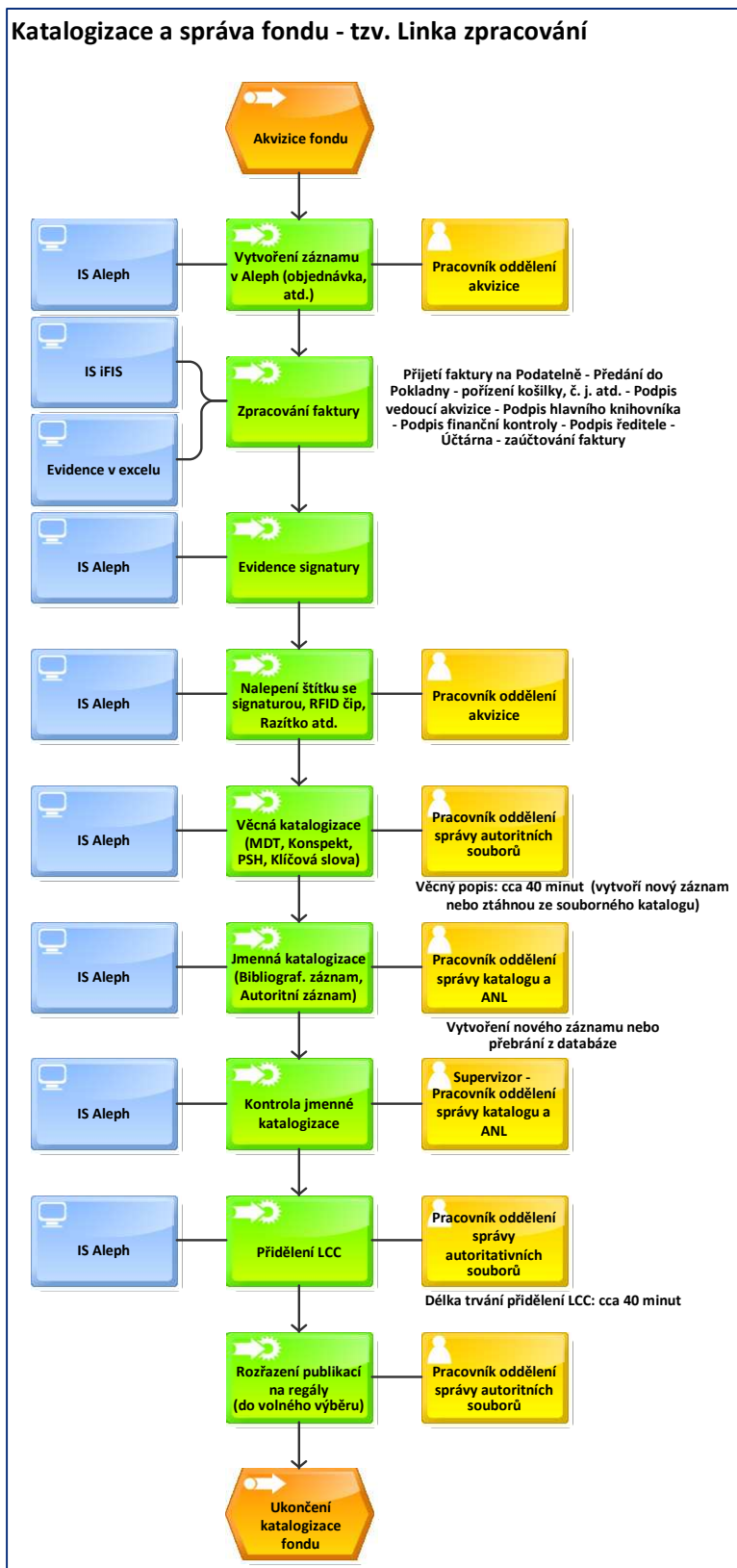
Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pracovníky oddělení akvizice (Odbor 4) – 6,28 FTE: <ul style="list-style-type: none"> 1 FTE – akvizice českých knih; 1 FTE – akvizice zahraničních knih; 1 FTE – akvizice českých časopisů; 1 FTE – akvizice zahraničních časopisů; 0,78 FTE – akvizice firemní literatury; 0,5 FTE – akvizice elektronických knih; 1 FTE – vedoucí oddělení.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet pořízených publikací měsíčně; Počet pořízených časopisů (domácích, zahraničních) ročně a četnost dodatečných změn v průběhu roku.
Rámcová kvantifikace procesu (rok 2011):	<ul style="list-style-type: none"> Stav primárních fondů: 1 181 604 Přírůstek primárního fondu celkem: 8 074 Přírůstek zákl. fondu - knihy a seriály: 2 561 Přírůstek speciálního fondu: 334 Počet nakoupených knih: 2 294 (z toho: české – 1 359, zahr. – 930, SF – 5) Počet darovaných knih a seriálů sborníků, CD, disertačních prací: 251; fin. objem darů: 92 968, 90 Kč Přírůstek zákl. fondu - vázané časopisy: 5 173 Počet odebíraných titulů časopisů: 1 262 (z toho: nákup - 862, dary – 400; české – 437; zahraniční – 825) Požadavky uživatelů na nákup knih: 168 (z toho: české – 33, zahraniční – 135; schválené – 157, zamítnuté – 11) Knihy – náhrady: 17
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Akvizici fondu provádí pracovníci oddělení akvizice (Odbor 4). Akvizice je schvalována akviziční komisí.</p> <p>A – Finální odpovědnost za akvizici fondu nese hlavní knihovník.</p> <p>C – Žádosti na akvizici předávají zákazníci knihovny (cca 10 – 15 měsíčně). V rámci procesu akvizice jsou z jiných knihoven konzultovány pouze knihovny ČVUT a VŠCHT.</p> <p>I – n/a – jsou zveřejňovány seznamy nově pořízených knih</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<p>Informační systémy využívané v procesu akvizice:</p> <ul style="list-style-type: none"> iFIS – účetní systém - fakturace Aleph – knihovnický systém <p>Akvizice se řídí schváleným a pravidelně aktualizovaným dokumentem Profil knihovního fondu.</p>

Analytická karta procesu č. 19: Akvizice fondu

Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Proces akvizice je na NTK zaveden a ukotven, jsou nastaveny instituty zajišťující průběh procesu (Akviziční komise, akvizice v souladu s Profilem fondu).
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> iFIS (účetní systém) a systém Aleph nejsou vzájemně propojené. Chybí systematická akvizice přes celou síť knihoven ČR (ke konzultacím v rámci procesu akvizice dochází pouze s knihovnou ČVUT).
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení meziknihovni spolupráce v oblasti akvizice; Propojení systému Aleph a účetního systému iFIS.



Obrázek 2: Akvizice fondu



Obrázek 3: Katalogizace a správa fondu

Analytická karta procesu č. 22: Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místní)

<p>Personální zajištění procesu:</p>	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oddělením služeb (Odbor 4): <ul style="list-style-type: none"> ○ Referát informačních služeb (9 FTE) – zajišťování směnného provozu služeb knihovny (pozn.: Vedoucí referátu je vedoucí směny, má rozšířená přihlašovací práva, sestavuje rozpis směn); ○ Referát výpůjčních služeb (10 FTE) – viz výše; ○ Referát skladů (4,75 FTE) – zajišťování expedice knih do/ze skladu, do volného výběru. <p>Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místních) je zajišťováno v rámci směnného provozu, na 1 směně cca 5 – 6 zaměstnanců.</p>
<p>Klíčové indikátory měření procesu:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Počet registrovaných uživatelů, počet nově registrovaných uživatelů, analýza uživatelského chování dle jednotlivých cílových skupin; • Počet jednorázových návštěvníků; • Počet prezenčních (publikace, studovna časopisů), absenčních výpůjček měsíčně - sledování frekvence, špiček atd.; • Počet ztracených a nevrácených knih; • Počet, časová náročnost a úspěšnost upomínkového řízení; • Počet dotazů a stížností měsíčně; • Časová náročnost spojená s vyřizováním jednotlivých úkonů (registrace, vyřízení dotazu/stížnosti, výpůjčka, vrácení - asistované, automatizované); • Počet využití lokálních elektronických informačních zdrojů; • Počet vrácených publikací denně, časová náročnost spojená s fyzickým založením dávek (velikost dávek, frekvence, časová náročnost); • Finanční objem spojený s jednotlivými úkony (registrace, pokuty, využití samoobslužných kopírek, další služby); • Vytíženost jednotlivých pracovišť, vytíženost samoobslužných zařízení.
<p>Rámcová kvantifikace procesu (rok 2011):</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Počet registrovaných zákazníků celkem: 19 873 (z toho: instituce – 30, studenti – 15 168; cizinci – 304; ostatní veřejnost – 4 371) • Virtuální uživatelé VPK: 713 • Počet návštěvníků celkem: 921 828 z toho: fyzičtí návštěvníci: 406 828 virtuální návštěvníci: 515 000 • Počet výpůjček celkem: 106 097, z toho: <ul style="list-style-type: none"> ○ Absenční: 57 280 ○ Vracené výpůjčky: 55 660 ○ Výpůjčky z fondů zahraničních knihoven: 273 ○ Výpůjčky z historického fondu: 3 108 • Poskytnuté informace: 6 626 (z toho: písemné poštou – 736; e-mailem a ústně v Studovně časopisů – 3 090; tel. A e-mailem (p. Bittnerová) – 1 105; informace e-mailem – 1 695) • Hlášené ztráty: 45

Analytická karta procesu č. 22: Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místní)

	<ul style="list-style-type: none"> Dořešené ztráty: 46 Ředitelské upomínky: 375
Odpovědnosti v procesu RACI – Responsible (zodp. Za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Proces poskytování výpůjčních služeb je zajišťován pracovníky referátů. Dohled nad nimi vykonává vedoucí směny (tj. vedoucí referátu), který/á disponuje zvláštními přístupovými právy, má oprávnění udělovat výjimky.</p> <p>A – Finální odpovědnost za kvalitu poskytovaných služeb nese Vedoucí oddělení služeb.</p> <p>C – V rámci procesu je v případě technických problémů konzultován odbor IT prostřednictvím help-desku. V rámci procesu neprobíhá komunikace s pracovníky referátu pokladen – jedná se o samostatné procesy a oddělené subjekty, komunikace probíhá pouze na neformální bázi.</p> <p>I – O průběhu procesu poskytování výpůjčních služeb je informováno vedení NTK. Informovanost mimo statistik (vzhledem k oblasti zajišťování služeb, např. o kvalitě služeb, požadavcích zákazníků apod.) není ze strany vedení požadována.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<p>V rámci procesu poskytování výpůjčních služeb knihovny jsou využívány následující informační systémy a aplikace:</p> <ul style="list-style-type: none"> Registrační systém; Knihovnický systém Aleph; Tiskový systém – využíván v rámci samoobslužného tisku a kopírování; IT Helpdesk. <p>Poskytování výpůjčních služeb knihovny se řídí zákonem 257/2001 Sb., Knihovní zákon a Knihovním řádem, který obsahuje smluvní podmínky pro registrované uživatele.</p>
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Zavedený systém neformální komunikace pracovníků oddělení služeb (interní sociální síť „Doupě“), který umožňuje operativní vyřizování problémů, předávání informací apod. Používané informační systémy (registrační systém, tiskový systém, knihovnický systém, platební systém) jsou vzájemně propojené. V rámci nevyužité kapacity mají zaměstnanci oddělení služeb možnost účastnit se na projektech (např. Projekt e-čtečky, tvorba webu apod.). V rámci směny pracovníci referátů kolují mezi stanovišti – eliminace monotónnosti práce. Oddělení služeb disponuje vlastní aplikací na tvorbu rozpisu směn. Ke všem pultům existují manuály obsahující přehled informací o práci na stanovišti.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká fluktuace zaměstnanců oddělení služeb, v současnosti je vzhledem k finančnímu ohodnocení a vysokým požadavkům na odbornost (např. min. bakalářské vzdělání) náročné najít vhodné zaměstnance. Vzhledem ke směnnému provozu není možné přijímat zaměstnance na částečný úvazek. Doba potřebná na proškolení činí cca 6 měsíců. Provozované informační systémy (Rezervační systém, Tiskový systém, Platební systém, Knihovnický systém Aleph) vyžadují vysokou úroveň počítačové gramotnosti. Sporadicky dochází k technickým problémům, které je potřeba konzultovat s IT odborem. (pozn.: nejčastější problémy jsou způsobené špatným výpočtem tiskového systému a uživatelskou nepřívětivostí registračního systému). Poskytování služeb je oddělené od přijímání plateb – registraci a vložení finančních prostředků na účet je potřeba realizovat odděleně. V nedávné době došlo ke zrušení služeb na informačních pultech na patrech (3. – 6. NP), tyto služby nebyly nahrazeny novými činnostmi. Uvedená opatření byla přijata bez zpracování studie vytiženosti. V současné době dochází k situacím, kdy volná kapacita pracovníků služeb není dostatečně využívána.

Analytická karta procesu č. 22: Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místní)

	<ul style="list-style-type: none"> • V rámci inovace služeb (zlepšovacích návrhů) není využíván potenciál pracovníků oddělení služeb – jedná se o jediné oddělení, které přímo dochází do styku se zákazníkem. • Není zaveden systém kontroly kvality poskytovaných služeb, příležitostně (spíše na ad hoc bázi) se realizují dotazníky spokojenosti atd. Kvalita poskytovaných služeb není monitorována. (Pozn.: Obecně v knihovnictví je problém s měřením kvality poskytovaných služeb – mají spíše tendenci kontrolovat tvrdá data, ta ale ne vždy vypovídají, nejsou zde zavedené inovativní metody měření kvality, jako např. Mystery shopping apod.). • Propagace služeb je hodnocena jako ne zcela dostačující. Marketing je zaměřen zejména do oblasti propagace budovy. Komunikace s Oddělením 7 Marketingu a Vzdělávání je hodnocena jako málo efektivní (např. dlouhá doba vyřizování požadavků atd.). Jako nevyužitý zdroj propagace je hodnocena audiovizí. • V rámci využívání služeb knihovny dochází k častým stížnostem na hluk v klidových zónách.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> • Zefektivnění využívání lidských zdrojů v průběhu jejich umístění na pultech obsluhy; • Rotace přímé obsluhy i na jiné činnosti v rámci NTK; • Nastavení systému motivace obsluhy a sběru zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím front office; • Získání povolení ČTÚ k rušení mobilního signálu v klidových zónách NTK a zpracování variant této instalace.



Analytická karta procesu č. 25: Rešeršní, referenční a konzultační činnost

Personální zajištění procesu:	Proces je zajišťován: <ul style="list-style-type: none"> Pracovníky oddělení speciálních služeb (Odbor 4) – 2 FTE
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných rešerší měsíčně; Délka trvání provedení rešerše; Počet referencí měsíčně; Počet konzultací měsíčně (objednaných, ad hoc); Měření spokojenosti zákazníků s poskytnutými službami; Finanční objem spojený s poskytováním rešeršních služeb.
Rámcová kvantifikace procesu (rok 2011):	<ul style="list-style-type: none"> Počet referenčních dotazů celkem: 243 (z toho: e-mailem – 127; telefonicky – 55; ptejte se knihovny – 61) Počet osobních odborných konzultací celkem (3. NP NTK): 151 Počet zpracovaných rešerší a bibliografií celkem: 51 Příjmy za rešerše celkem: 44 560 Kč
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	R – Rešerše, reference a konzultace realizují pracovníci oddělení speciálních služeb. A – Finální odpovědnost za poskytnuté služby nese vedoucí odboru 4 (hlavní knihovník). C – n/a I – O poskytnutých rešerších, referencích a konzultacích je informováno vedení NTK prostřednictvím pravidelných statistik oddělení/odboru.
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	Žádosti o reference a rešerše jsou předávány prostřednictvím: <ul style="list-style-type: none"> Stránek „Zeptej se knihovny“ – společný projekt více knihoven; Internetových stránek NTK; Kont VPK; Rezervačního systému NTK.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Současné kapacitní pokrytí odpovídá požadavkům na tvorbu rešerší a konzultační činnost.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Nedochází k aktivnímu oslovování potenciálních zákazníků.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Definice dalších služeb atraktivních pro komerční sféru, např. zpracování obsahových rešerší. V souvislosti s rozšířením služeb posílit technické kompetence (v nejjfrekventovanějších oborech např. strojař + architekti) v rámci rešerší, a to například zapojením doktorandů technických oborů (obsahová část rešerše).

Analytická karta procesu č. 26: Reprografické služby	
Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pracovníky oddělení meziknihovnických služeb (Odbor 4) – 2 FTE + v přípravě je zaškolení 1 pracovnice – zajišťuje reprografické služby pouze na objednávku; Pracovníky odboru IT (Odbor 6) – obsluhují samoobslužná zařízení.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet požadavků na reprografické služby měsíčně; Délka vyřízení jednoho požadavku - časová náročnost; Finanční objem spojený s poskytováním reprografických služeb; Analýza vytíženosti kopírovacích zařízení; Porovnání využití reprografických služeb se samoobslužným kopírováním.
Rámcová kvantifikace procesu (rok 2011):	<ul style="list-style-type: none"> Počet vyřízených externích požadavků na reprografické služby: 10 344 Zhotoveno jednotek (stran/kusů): 148 869 Využití tiskového systému: <ul style="list-style-type: none"> Tisk: 319 439 Kopie: 79 657 Scan: 11 120
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Požadavky na reprografické služby na objednávku jsou vyřizovány pracovníky oddělení meziknihovnických služeb.</p> <p>A – Finální odpovědnost za poskytnuté služby nese ředitel NTK.</p> <p>C – Požadavky na reprografické služby jsou předávány oddělením služeb, u interních požadavků dalšími pracovníky dle potřeby.</p> <p>I – Na pravidelné bázi jsou vytvářené statistiky, které jsou předávány vedení NTK.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Faktury za reprografické služby jsou vystavované v systému iFIS. Požadavky na reprografické služby mohou být podány prostřednictvím elektronického formuláře umístěného na internetových stránkách NTK, poštou, faxem, osobně na formuláři v oddělení služeb a v badatelně. Kopírování a digitalizace je realizováno na těchto zařízeních: <ul style="list-style-type: none"> Knižní scanner (Copy book) A2, BookEye A1 (barevný), Minolta PS 7000 (černobílý) A2; Stolní scanner EPSON A3, barevný; Dokument scanner Canon (scanování skript); Kopírovací stroj na brožury Canon (kopírování brožur, kopií pro zákazníky, uživatele a interní kopírování); Kopírovací stroj Canon A4, A3 + fax.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Proces poskytování reprografických služeb je na NTK zaveden a ukotven. Poskytování reprografických služeb pro zákazníky knihovny nad rámec samoobslužného kopírování představuje pro zákazníky NTK nadstandardní úroveň poskytování služeb.

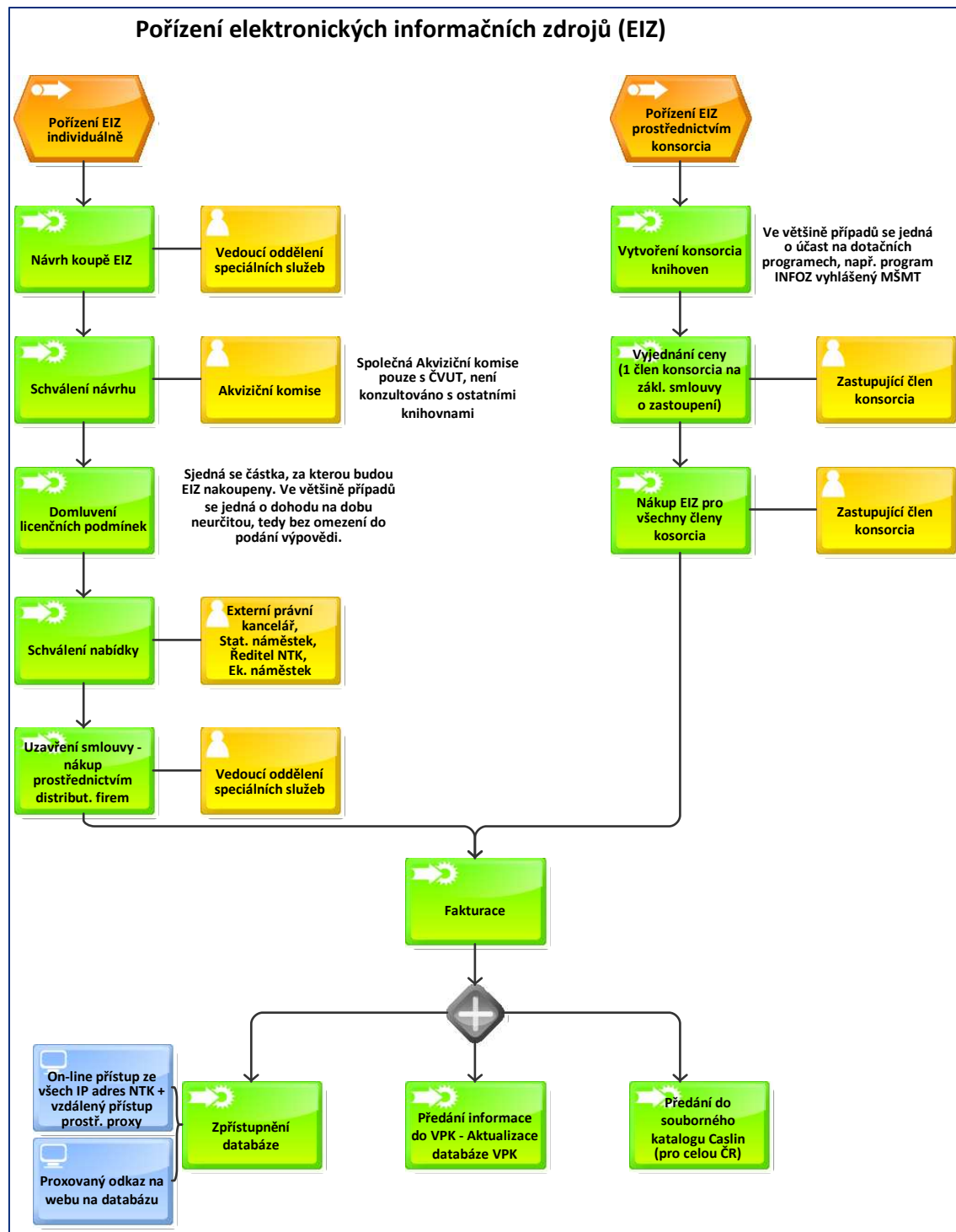
Analytická karta procesu č. 26: Reprografické služby

Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Na pravidelné bázi není prováděna analýza vytíženosti kopírovacích zařízení. Z poskytnutých informací lze předpokládat, že kapacita kopírovacích zařízení není plně využívána. Některé tiskárny (zejména samoobslužné) jsou využívány minimálně.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcing tiskových a reprografických služeb a jejich kompletní zajišťování externím partnerem v rámci NTK

Analytická karta procesu č. 27: Scientometrie (měření výzkumu)	
Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oddělením speciálních služeb (Odbor 4) – 1 FTE – nově zřízena pozice
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> • Počet a časová náročnost realizovaných analýz; • Počet citací, atd. - měření vědy.
<p>Odpovědnosti v procesu RACI -</p> <p>Responsible (zodp. za realizaci)</p> <p>Accountable (zodpovědný za správnost)</p> <p>Consulted (konzultovaný před rozhodnutím)</p> <p>Informed (informovaný)</p>	<p>R – Měření výzkumu (scientometrie) v rámci NTK by měla být vykonávána pracovníci oddělení specializovaných služeb (odbor 4).</p> <p>A – Finální odpovědnost za realizaci procesu nese ředitel NTK.</p> <p>C – V rámci procesu budou poskytovány vstupy z MŠMT, Rady vlády pro výzkum a vývoj, sítě knihoven ČR, vysokých škol atd.</p> <p>I – O výsledcích měření výzkumu bude na pravidelné bázi informován zřizovatel MŠMT, Rada vlády ČR, případně další subjekty.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> • V rámci procesu budou využívány citační databáze.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> • Dle požadavků Rady vlády pro výzkum a vývoje a zřizovatele MŠMT byla na NTK stanovena role garanta měření výzkumu v technické oblasti.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> • Pozice zaštiťující proces scientometrie byla na NTK zřízena, nicméně dosud nebyla definována její pracovní náplň.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování strategie poskytování nové služby scientometrie a to včetně uzavření partnerství s ostatními knihovnami.

Analytická karta procesu č. 36 Pořízení EIZ (výběr, nákup, zpřístupnění)

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vedoucím oddělení speciálních služeb – 1 FTE – zajišťuje individuální nákup EIZ; Vedoucím odboru 4 (Hlavní knihovník) – 1 FTE – zajišťuje nákup prostřednictvím konsorcií; Ředitelem NTK – účastní se sjednávání cen s dodavateli EIZ.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet pořízených EIZ ročně - samostatně, jako součást konsorcia; Náklady na EIZ – licence.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Nákup EIZ zajišťuje vedoucí oddělení speciálních služeb. Nákup EIZ prostřednictvím konsorcií zajišťuje vedoucí odboru 4 (hlavní knihovník).</p> <p>A – Finální odpovědnost za pořízení EIZ nese vedoucí odboru 4 (Hlavní knihovník).</p> <p>C – V rámci procesu nedochází ke konzultacím s ostatními knihovnami.</p> <p>I – O pořízených EIZ je informováno vedení NTK.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Databáze EIZ jsou přístupné prostřednictvím on-line přístupu ze všech IP adres NTK a pomocí vzdáleného přístupu (přes proxy) – pouze pro registrované uživatele. Databáze jsou rovněž přístupné prostřednictvím webových stránek, a to pomocí proxovaných odkazů na databáze přímo na stránkách.
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Proces pořizování EIZ je na NTK nastaven a ukotven. NTK se účastní mnoha konsorcií, prostřednictvím kterých má možnost získání EIZ za zvýhodněných podmínek. NTK využívá dobrých vztahů s dodavateli pro sjednávání výhodné ceny.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> V současné době není k dispozici Registr EIZ v ČR, který by obsahoval souhrn elektronických informačních zdrojů dle jednotlivých oblastí dostupných v knihovnách ČR. Při individuálním pořizování EIZ (mimo konsorcia) dochází ke konzultaci pouze s ČVUT (společná akviziční komise), ostatní knihovny nespolečně spolupracují při pořizování EIZ ani neposkytují seznam EIZ, které mají k dispozici.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování strategie nákupu EIZ – bude rozpracováno v rámci dalších částí projektu.



Obrázek 5: Pořízení elektronických informačních zdrojů

Analytická karta procesu č. 44: Realizace krátkodobých pronájmů (studijní prostory, konferenční služby)	
Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pracovníky oddělení Marketing a Vzdělávání (7) – 1,8 FTE; Pracovníky oddělení služeb – pro registrované zákazníky.
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných krátkodobých pronájmů; Finanční objem spojený s realizovaným pronájmem, další spojené benefity (např. dary, propagace atd.); Počet klíčových partnerů; Časová náročnost spojená s realizací krátkodobých pronájmu, nákladnost; Počet odmítnutých pronájmů (z kapacitních důvodů, z personálních důvodů); Vyhodnocení kapacitního využití prostorů k pronájmu; Vyhodnocení nabídky a poptávky pro krátkodobě pronajímáné prostory; Časová náročnost realizace pronájmů individuálních a týmových studoven; Finanční objem spojený s pronájmem individuálních a týmových studoven.
Rámcová kvantifikace procesu (rok 2011):	<ul style="list-style-type: none"> Počet hodin krátkodobých pronájmů celkem: 10 486 hodin Odhad výnosů na rok 2011 z krátkodobých pronájmů celkem: 1 990 00 Kč (z toho: krátkodobé pronájmy – 1 800 000 Kč, dlouhodobé pronájmy (IS, TS a galerie) – 92 000 Kč, služby ke krátkodobým pronájmům – 80 000 Kč, služby k dlouhodobým pronájmům – 18 000 Kč) Skutečnost výnosů z krátkodobých pronájmů k 30. 6. 2011: 1 486 173 Kč (z toho: krátkodobé pronájmy: 1 314 563 Kč, dlouhodobé pronájmy (IS, TS a galerie) – 32 459 Kč, služby ke krátkodobým pronájmům – 135 223 Kč, služby k dlouhodobým pronájmům – 3 928 Kč) Výnosy z krátkodobých pronájmů celkem (dle fakturace): 2 716 488 Kč
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Proces je zajišťován pracovníky oddělení marketingu a vzdělávání.</p> <p>A – Finální odpovědnost za realizované krátkodobé pronájmy nese vedoucí oddělení marketingu a vzdělávání.</p> <p>C – n/a</p> <p>I – O realizovaných pronájmech a finančních prostředcích z nich plynoucích je informováno vedení NTK. O nadcházejících pronájmech je informován facility manager, který zajistí potřebné úkony spojené s realizací krátkodobého pronájmu (přítomnost ostrahy, úklid, atd.).</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Proces se řídí Směrnicí č. 13/2011 ředitele NTK o pronájmech nemovitých prostor v budově NTK a k nim poskytovaných služeb. Ceny krátkodobých pronájmů jsou stanoveny a každoročně aktualizovány Rozhodnutím ředitele NTK. V rámci procesu jsou zpracovávány: <ul style="list-style-type: none"> Roční statistiky nájmu včetně predikce; Plán příjmů z pronájmu.

Analytická karta procesu č. 44: Realizace krátkodobých pronájmů (studijní prostory, konferenční služby)	
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Získávání darů prostřednictvím poskytování krátkodobých pronájmů – networking.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Odmítání pronájmů vzhledem k nedostatečnému personálnímu zajištění (viz taky Řízení marketingu).
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Zhodnocení možnosti outsourcingu krátkodobých pronájmů (v současné době dochází i k odmítnutí pronájmu z důvodu limitů pracovní doby) a to včetně progresivnější cenotvorby (více poptávané prostory - vyšší cena, méně využívané prostory - nižší cena se stropem na provozních nákladech), popř. balíčkování prostorů (např. vysoká poptávka po velkém konferenčním sálu, nižší po zasedacích místnostech).

Analytická karta procesu č. 51: Správa obsahu internetových stránek

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oddělením provozu ICT (odbor ICT (6)) – 2 webmistrů na částečný úvazek
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet úprav internetových stránek; Délka trvání aktualizace internetových stránek.
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Obsahovou náplň internetových stránek v daných oblastech zajišťují příslušní pracovníci (vedoucí odborů, resp. pověřeni pracovníci). Vkládání obsahu na internetové stránky realizují správci internetových stránek.</p> <p>A – Finální odpovědnost za obsah internetových stránek nese ředitel NTK.</p> <p>C – n/a</p> <p>I – n/a</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	n/a
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Správcové internetových stránek reagují flexibilně v případě potřeby úprav a aktualizace stránek.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Vizuální stránka webu NTK je ze strany zákazníků NTK v některých oblastech hodnocena jako ne zcela přehledná. Internetové stránky nebyly otestovány ze strany klíčových uživatelů, v některých případech se jeví jako ne zcela přehledné a uživatelsky přívětivé. Nastavení odpovědností za tvorbu obsahu internetových stránek není jasně specifikováno, nejsou stanoveny postupy v případě nezajištění aktuálního obsahu internetových stránek. Odpovědnost osob je v některých případech pouze formální.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> Usability study - zajištění vyšší úrovně uživatelské přívětivosti; FAQ pro zákazníky NTK - uvést na web stránky, lepší zviditelnění, aktualizace FAQ.

Analytická karta procesu č. 62: Podpora realizace výběrových řízení

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Statutárním náměstkem NTK – koordinuje komunikaci s MŠMT v oblasti schvalování veřejných zakázek Vedoucími odborů NTK – zadávají požadavky na veřejné zakázky, zpracovávají podklady pro veřejné zakázky spadající do jejich kompetence Ekonomickým náměstkem NTK – odsouhlasuje veřejné zakázky na straně NTK vzhledem k pokrytí plánovaných výdajů v rámci rozpočtu NTK Oddělením 621 metodiky veřejných zakázek MŠMT (spadající pod odbor 62 právní a správní) – podle nové směrnice MŠMT zodpovídá za schvalování všech výběrových řízení v resortu nad 100 tis. Kč
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet výběrových řízení (realizovaných, schválených, zamítnutých) za rok Délka trvání procesu přípravy výběrového řízení (od vzniku požadavku po zadání VŘ), délka trvání schvalovacího procesu na straně MŠMT Administrativní náročnosti spojená se schvalováním veřejných zakázek (na straně MŠMT, na straně NTK)
Rámcová kvantifikace procesu:	<p>Podle nové směrnice o veřejných zakázkách bylo v roce 2012 na MŠMT podáno ke schválení 8 výběrových řízení (z toho: 4 veřejné zakázky malého rozsahu, 1 veřejná zakázka malého rozsahu posléze zvýšena na podlimitní, 1 veřejná zakázka malého rozsahu/jednací řízení bez uveřejnění, 2 jednací řízení bez uveřejnění)</p> <p>Z toho: 7 podléhá schvalování MŠMT (nad 100 tis. Kč), z toho: 3 schválené, 2 zamítnuté a doporučené zadat jako nadlimitní VZ, 2 v současnosti probíhají.</p> <p>Doba trvání schvalovacího procesu (od data odeslání žádosti a záměru VZ do data vyřízení (oznámení ze strany MŠMT)): 22 – 71 dní (z toho nejkratší trvání měla zakázka k realizaci prostřednictvím e-tržistiště)</p>
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Zaslání výběrových řízení ke schválení na MŠMT realizuje na straně NTK statutární náměstek NTK. Přípravu podkladů pro schválení výběrového řízení zajišťují vedoucí odborů, na nichž vznikla potřeba realizace daného výběrového řízení. Za schválení výběrového řízení nese finální odpovědnost příslušný referent oddělení 621 metodiky veřejných zakázek MŠMT. O výběrových řízeních NTK rozhoduje více referentů podle toho, komu bylo schválení dané zakázky na MŠMT přiděleno.</p> <p>A – Finální odpovědnost za schválení výběrového řízení nese ministr školství.</p> <p>C – V rámci procesu schvalování výběrových řízení jsou v případě potřeby objasnění, resp. doplnění údajů konzultováni vedoucí příslušných odborů, na nichž vznikla potřeba realizace daného výběrového řízení, a kteří vytvořili podklady pro schválení na MŠMT (Záměr VZ). Konzultován je rovněž statutární náměstek NTK.</p> <p>I – O schválení/zamítnutí výběrového řízení ze stran MŠMT je informován ředitel NTK, ekonomický náměstek, statutární náměstek a vedoucí příslušného odboru. O nadlimitních veřejných zakázkách zadávaných na základě výjimky podle § 18 ZVZ a v jednacím řízení bez uveřejnění podle § 23 ZVZ a o připravovaných smlouvách o dodávce konzultačních, poradenských nebo právních služeb nad 1 mil. Kč je informována vláda.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<p>Schvalování výběrových řízení v resortu MŠMT je upraveno v:</p> <ul style="list-style-type: none"> Příkazu Ministra č. 11/2012, kterým se mění Směrnice o zadávání veřejných zakázek Směrnici o zadávání veřejných zakázek MŠMT a jejich přílohách (Příloha č. 1: Záměr VZ; Příloha č. 2: Vzor způsobu hodnocení nabídek; Příloha č. 3: Vzor čestného prohlášení prokazujícího splnění základních kvalifikačních předpokladů podle ZVZ; Příloha č. 4: Vzor prohlášení o mlčenlivosti a nepodjatosti) Zákoně č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů

Analytická karta procesu č. 62: Podpora realizace výběrových řízení

	<ul style="list-style-type: none"> • Usnesení vlády č. 158 ze dne 22. 2. 2010 • Usnesení vlády č. 563/2011 k resortním systémům centralizovaného zadávání veřejných zakázek ústředních orgánů státní správy • Resortní pravidla MŠMT pro systém centralizovaného zadávání veřejných zakázek ze dne 26. 4. 2012 • Usnesení vlády ČR č.147 ze 7. března 2012 ve znění usnesení vlády ČR č.359/2012 ze dne 16. května 2012, které ukládá předkládat připravované smlouvy o dodávce konzultačních, poradenských nebo právních služeb nad 1 mil. Kč pro informaci • Komunikační kanály – komunikace NTK s MŠMT v rámci procesu schvalování veřejných zakázek probíhá zejména prostřednictvím e-mailu nebo telefonicky, v případě potřeby jsou realizovány osobní schůzky
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> • Proces je na NTK zavedený a ukotvený. • Ze strany MŠMT je zajištěna kontrola veškerých výdajů NTK realizovaných prostřednictvím veřejných zakázek. • Na MŠMT jsou vytvořené šablony, které obsahují všechny náležitosti potřebné pro schválení výběrového řízení (Záměr VZ)
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> • Proces schvalování výběrových řízení na straně MŠMT (vztahující se k veškerým výběrovým řízením nad 100 tis. Kč) je časově náročný a je spojený s vysokou administrativní zátěží na straně NTK i MŠMT. V rámci procesu dochází k vícenásobné komunikaci mezi NTK a MŠMT. Na MŠMT není stanovena jedna kontaktní osoba, který by byla odpovědná za schvalování výběrových řízení NTK a s tím spojenou komunikaci a administraci. • Prodlení ve schvalování výběrových řízení NTK je rovněž spojeno s požadavkem na informování vlády před podpisem smlouvy u určitých typů výběrových řízení. • Vzhledem k vysoké časové náročnosti schválení veřejné zakázky dochází k prodloužení v naplňování potřeb NTK a s tím spojenými dalšími komplikacemi. • V některých případech jsou výběrové řízení na nezbytné potřeby NTK ze strany MŠMT zamítnuty.
Návrh doporučení:	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení jedné kontaktní osoby na MŠMT (na principu „one face to the customer“) pro zajišťování komunikace v procesu schvalování výběrových řízení a NTK (a předmětnými organizacemi). • Úprava směrnice o zadávání veřejných zakázek MŠMT: Zvýšení finančního limitu výběrových řízení vyžadujících schválení ze strany MŠMT; eliminace požadavků, které ukládá směrnice MŠMT nad rámec zákona; zjednodušení směrnice; stanovení interní lhůty pro schvalování výběrových řízení na MŠMT

Analytická karta procesu č. 67: Daně	
Personální zajištění procesu:	Proces je zajišťován: <ul style="list-style-type: none"> Referátem financování, rozpočtu a daní – 1 FTE
Klíčové indikátory měření procesu:	n/a
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Realizace daňové agendy vykonává pracovníce referátu financování, rozpočtu a daní.</p> <p>A – Finální odpovědnost za platbu daní nese ředitel NTK.</p> <p>C – V rámci daňové agendy jsou konzultovány odbory zajišťující dlouhodobé a krátkodobé pronájmy a odbory realizující akvizici.</p> <p>I – O vyplacených daních je informován zřizovatel MŠMT.</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> V rámci procesu platby daní je využíván systém iFIS.
Silné stránky procesu:	n/a
Slabé stránky procesu:	n/a
Návrh doporučení:	n/a

Analytická karta procesu č. 73: Zpracování marketingových podkladů

Personální zajištění procesu:	<p>Proces je zajišťován:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oddělení marketingu a vzdělávání (7) – 5 FTE – vedoucí, redaktor/editor, konferenční manažerka, technický redaktor/redaktor digitálního obsahu
Klíčové indikátory měření procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Počet žádostí na zpracování marketingových podkladů měsíčně; Časová náročnost spojená s vyřízením 1 žádosti (jednoduché - např. vizity, a složité - brožury, apod.); Počet marketingových podkladů zpracovávaných pro externí subjekty a finanční přínos s tím spojený.
Rámcová kvantifikace procesu (rok 2011):	<ul style="list-style-type: none"> Počet zpracovaných letáků: 5 druhů, celkem v nákladu 1 750 ks Počet zpracovaných plakátů: 241 ks, různé Počet materiálů drobného tisku (programy konferencí, pozvánky na výstavu, pohlednice atd.): 10 druhů, celkem 9 400 ks
Odpovědnosti v procesu RACI - Responsible (zodp. za realizaci) Accountable (zodpovědný za správnost) Consulted (konzultovaný před rozhodnutím) Informed (informovaný)	<p>R – Zpracování marketingových podkladů provádí pracovníci oddělení marketingu a vzdělávání (7).</p> <p>A – Finální odpovědnost za zpracování marketingových podkladů nese vedoucí oddělení vzdělávání a marketingu.</p> <p>C – Požadavky na marketingové podklady jsou předávány ze strany odborných útvarů. Oddělení marketingu a vzdělávání v procesu přípravy marketingových podkladů konzultuje příslušné pracovníky.</p> <p>I – n/a</p>
Předpoklady a standardizace procesu (např. dokumenty, pravidla, technologie):	<ul style="list-style-type: none"> Oddělení 7 disponuje grafickým programem. Grafický manuál
Silné stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> V rámci NTK je vytvořen a používán Grafický manuál, který obsahuje základní grafickou podobu výstupů NTK. Tento manuál je k dispozici všem pracovníkům NTK pro využívání v rámci externí komunikace.
Slabé stránky procesu:	<ul style="list-style-type: none"> Není nastavený proces na předávání požadavků ze strany odborných útvarů na oddělení PR, nejsou nastaveny termíny pro vyřízení žádosti. Kapacitní problém – oddělení PR nestíhá zpracovávat podklady na žádost jiných odborů/oddělení – vysoká doba trvání zpracování, vysoký počet dosud nezpracovaných žádostí. (Zcela nevhodná situace zejména vzhledem k požadavkům na publicitu projektů – projekty musí mít informační materiály apod.). Problematická specifikace požadavků ze strany odborných útvarů – nejsou stanoveni klíčoví klienti služeb, nejsou realizována dotazníková šetření apod. Podklady předané ke zpracování jsou v mnoha případech nekvalitní, nesrozumitelné („psané v knihovnických termínech“) a vyžadují další úpravy.

Analytická karta procesu č. 73: Zpracování marketingových podkladů

Návrh doporučení:

- Zvážit možnost externího zajištění (včetně možnosti využít studentů architektury designu);
- Nastavení procesu žádání o Zpracování marketingových podkladů včetně stanovení rámcových termínů pro vyřízení, zpřístupnění harmonogramu prací oddělení, nastavení požadavků na předání podkladů (jaké formální náležitosti mají podklady naplňovat).

6 Doporučení pro zefektivnění procesů NTK

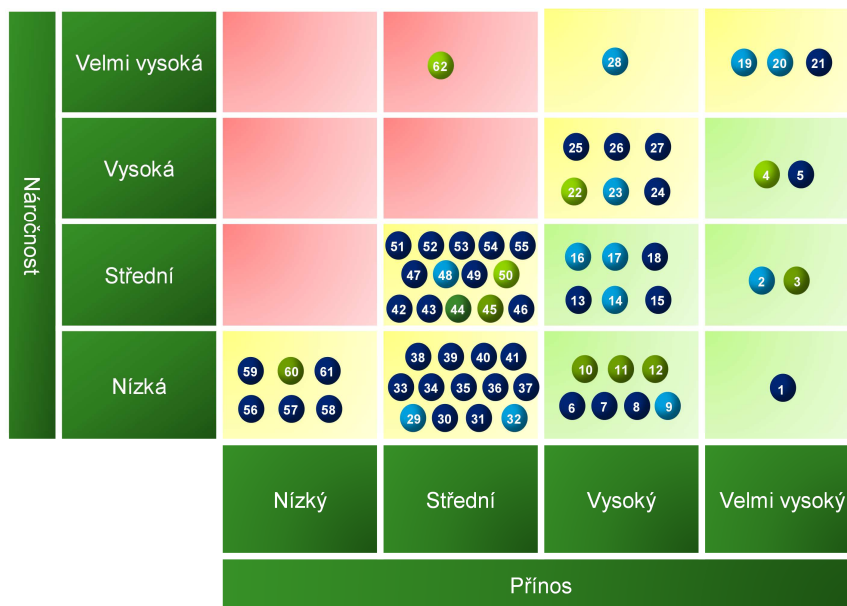
6.1 Vyhodnocení navržených doporučení na matici přínos-náročnost

Doporučení byla podle jejich bodového hodnocení přínosu a náročnosti (časové, finanční) zobrazena na matici přínos - náročnost. Přínos a náročnost byla hodnocena na stupnici 1 – 4 (nízký/nízká – střední – vysoký/vysoká – velmi vysoký/velmi vysoká).

Doporučení, která se nacházejí v zelené oblasti (doporučení s vysokým/velmi vysokým přínosem a nízkou/střední/vysokou náročností) jsou vhodná pro okamžitou implementaci.

Doporučení, která se nacházejí ve žluté oblasti (doporučení s nízkým/středním přínosem a s nízkou/střední náročností, nebo s vysokým/velmi vysokým přínosem a vysokou/velmi vysokou náročností) jsou středně vhodná pro realizaci. Pro implementaci jsou doporučení z této kategorie vhodná v případě, že doporučení z předchozí kategorie již byla implementována, v případě, že doporučení v této oblasti mají vysokou prioritu.

Doporučení, která se nacházejí v červené oblasti (doporučení s nízkým/středním přínosem a střední/vysokou/velmi vysokou náročností) nejsou vhodná pro realizaci. Výběr doporučení z této kategorie je vhodný pouze v případě, že již byla implementována všechna doporučení z předchozích kategorií, případně se zde nacházejí doporučení, s jejichž implementací je spojen politický zájem.



LEGENDA:

- Doporučení spojené s finančním přínosem
- Doporučení spojené s procesním zlepšením
- Doporučení spojené se zefektivněním personálního zajištění procesu
- Doporučení spojené s finančním a personálním přínosem

1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic

1.2.2.2 Vymezení procesu

1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

- 1 Zpracování a naplňování obchodní a marketingové strategie
- 2 Zhodnocení možnosti outsourcingu krátkodobých pronájmů a to včetně progresivnější cenotvorby
- 3 Sloučení činností registrace a přijímání plateb
- 4 Outsourcing IT infrastruktury NTK Outsourcing podpory aplikací vč. jejich systémové integrace
- 6 Usability study - zajištění vyšší úrovně uživatelské přívětivosti
- 6 Zpracování katalogu marketingových a grafických služeb, nastavení procesu žádání o zpracování marketing. podkladů
- 7 Provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků a zjišťování jejich potřeb
- 8 Zavedení mechanismu strategického řízení a jeho implementace do interní řídicí dokumentace
- 9 Dosažení zápisu do seznamu výzkumných organizací
- 10 Sloučení a zefektivnění referátu rozvoje ICT a ICT majetku
- 11 Zkrácení doby dostupnosti operátorů help desk na jednu směnu
- 12 Posouzení efektivity vykonávání procesů (pracovní objem vs. personální obsazení)
- 13 Potenciál vytvoření centrální projektové kanceláře pro projekty NTK. Vytvoření manuálu řízení projektů
- 14 Zpracování a naplňování strategie sponzorství a partnerství se soukromým sektorem
- 16 Zavedení základních atributů řízení lidských zdrojů
- 16 Zpracování studie proveditelnosti - nahrazení systému Aleph alt. systémem
- 17 Využití synergie s knihárnou VŠCHT (v budově NTK)
- 18 Nový pracovní popis procesu vyřizování dotazů a stížností
- 19 Posílení spolupráce knihoven v rámci vyjednávání v oblasti aut. zákona
- 20 Sjednocení strategie nákupu - EIZ, tištěné inf. zdroje
- 21 Posílení koncepčního a strategického směřování projektu Jednotný portál, větší koordinace s klíčovými aktéry
- 22 Outsourcing tisk. a reprografických služeb a jejich kompletní zajišťování externím partnerem v rámci NTK
- 23 Definice dalších služeb atraktivních pro komerční sféru
- 24 Zpracování strategie poskytování nové služby scientometrie a to včetně uzavření partnerství s ostatními knihovnami
- 25 Automatizace procesu vedení statistik
- 26 Zavedení elektronického oběhu dokumentů
- 27 Automatizace reportingu
- 28 Zvýšení meziknihovní spolupráce v oblasti akvizice
- 28 Využití synergie in house knihaře VŠCHT
- 30 Inicie institutu Rady Národní technické knihovny jako nástroje strategického řízení
- 31 Zvýšení efektivity Porad vedení
- 32 Uplatnění reklamaci před uplynutím možnosti jejich podání
- 33 Nastavení systému motivace obsluhy a sběru zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím front office
- 34 Zařazení projektu E-books (elektronické čtečky) do rámce projektového řízení
- 36 Proškolení uživatelů na provoz systémů pro služby
- 36 Služby, které nejsou řízeny jako projekt a nemají projektový charakter - zařadit do služeb (PSH, NÚŠL)
- 37 Získání povolení ČTÚ k rušení mobilního signálu v klidových zónách NTK a zpracování variant instalace
- 38 Sloučení agendy daní s agendou pronájmů
- 39 Zajištění účasti ředitele NTK na gremiálních poradách MŠMT
- 40 Nastavení rozhraní a vymezení role IT vůči odborným útvarům NTK
- 41 Stanovení jedné kontaktní osoby na MŠMT pro zajišťování komunikace v procesu schvalování VŘ s NTK
- 42 Zpracování ICT strategie, katalog služeb IT a procesy IT
- 43 Posílení prezentace historického fondu vzhledem k významu pro hodnocení výzkumu
- 44 Zefektivnění využívání lidských zdrojů v průběhu jejich umístění na pultech obsluhy
- 46 Rotace přímé obsluhy i na jiné činnosti v rámci NTK
- 46 Posílení knihovny v odborné/technické oblasti (popularizace vědy, akce pro SS)
- 47 Odstranění komplikací a systémových nedostatků IS
- 48 Analýza možnosti zajištění zpracování marketingových podkladů externě
- 48 Zavedení motivačních prvků
- 60 Koncentrace úvazků - jeden projektový manažer řídí více projektů a posílení kompetenci
- 61 Definice a zavedení nástrojů interního auditu
- 62 Zpracování soupisu interní dokumentace a zavedení pravidel pro její tvorbu.
- 63 Nastavení systému zpracovávání statistik procesu vyřizování dotazů a stížností klientů.
- 64 Propojení systému Aleph a účetního systému iFIS
- 65 Úprava směrnice o zadávání veřejných zakázek MŠMT
- 66 Propojení PHÚ s navrhovanou strategií
- 67 Zvážení propojení systémů elanor - cdb (výrazná úspora práce)
- 68 Zajištění přístupu na intranet MŠMT
- 69 Posouzení efektivity vydávání interního časopisu NEJTEK
- 69 Účast interní auditorky na PV pouze v souvislosti s prezentací závěrů činnosti
- 61 Aktualizace matice odpovědností na nový ZVZ, resp. směrnici MŠMT
- 69 Outsourcing digitalizačních služeb (model soukromý poskytovatel v rámci budovy NTK)

Obrázek 6: Vyhodnocení doporučení na matici přínos-náročnost



6.2 Seznam a popis doporučení

Následující tabulka obsahuje seznam doporučení včetně jejich rámcového popisu. U jednotlivých doporučení je uveden:



- **Proces**, v rámci něhož byla doporučení identifikována a jeho kategorie (řídící, hlavní, podpůrné);
- **Zdůvodnění potřeby** – proč bylo uvedené opatření navrženo;
- **Náročnost (časová, finanční)** – na stupnici Nízká – Střední – Vysoká – Velmi vysoká;
- **Přínos** – na stupnici Nízký – Střední – Vysoký – Velmi vysoký;
- **Implementační kroky** – stručně jsou uvedeny kroky, které bude potřeba provést pro realizaci opatření.

Doporučení jsou v tabulce seřazena dle jejich umístění v matici přínos-náročnost (viz výše).




- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
1	Zpracování a naplňování obchodní a marketingové strategie (co, komu, a jakým způsobem z hlediska služeb a produktů NTK bude nabízeno) včetně možnosti externího zajištění prodeje některých služeb (např. služby pronájmu prostor). Obchodní a marketingová strategie bude v souladu/vycházet z celkové strategie NTK.	8. Řízení marketingu	Ř	Není zpracována Marketingová strategie NTK, jež by vycházela z poskytovaných služeb a byla by napojena na strategii NTK, PHÚ	Nízká	Velmi vysoký	Procesní		<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování obchodní a marketingové strategie oddělením 7 v součinnosti s vedoucími pracovníky NTK (za případné asistence externích subjektů) – navazuje na zpracovanou strategii NTK; 2. Zpracování analýzy možností externího zajištění prodeje některých služeb (např. pronájem prostor); 3. Realizace výběrového řízení na poskytovatele externích služeb (v případě výsledků analýzy poukazujících na efektivnější zajišťování služeb externě); 4. Průběžné vyhodnocování efektivnosti externího zajišťování služeb.
2	Zhodnocení možnosti outsourcingu krátkodobých pronájmů (v současné době dochází i k odmítnutí pronájmu z důvodu limitů pracovní doby) a to včetně progresivnější cenotvorby (více poptávané prostory - vyšší cena, méně využívané prostory - nižší cena se stropem na provozních nákladech), popř. balíčkování prostorů (např. vysoká poptávka po velkém konferenčním sálu, nižší po zasedacích místnostech).	44. Realizace krátkodobých pronájmů (studijní prostory, konferenční služby)	H	Odmítání pronájmů vzhledem k nedostatečnému personálnímu zajištění (viz taky Řízení marketingu).	Střední	Velmi vysoký	Finanční		<ol style="list-style-type: none"> 1. Porovnání finanční náročnosti zajišťování služby interně x externě (v kompetenci oddělení 7 v součinnosti s ekonomickým odborem); 2. Specifikace požadavků na externího zajišťovatele krátkodobých pronájmů (např. stanovení ceny a pravidel pronajímání, stanovení subjektů pro nájmy, požadavky v oblasti udržování partnerství a získání sponzorství atd.); 3. Realizace výběrového řízení na externího pronajímatele prostor.




- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
3	Sloučení činností registrace a přijímání plateb - proškolení zaměstnanců služeb na přijímání plateb, zavedení hmotné odpovědnosti pro tyto pozice, zrušení služeb pokladny. Úprava procesu zajišťování služeb pokladen vzhledem k plánovanému zavedení nového způsobu plateb prostřednictvím platebních kiosků.	17. Zajišťování služeb pokladen a správa plateb	H	Proces registrace do NTK je vzhledem k oddělení registrace a vložení finančních prostředků na konto ve vztahu k zákazníkům NTK uživatelsky nepřívětivý.	Střední	Velmi vysoký	Personální		<ol style="list-style-type: none"> 1. Proškolení pracovníků oddělení služeb na přijímání plateb, zavedení hmotné odpovědnosti; 2. Organizační zajištění - zpřístupnění platebního systému pracovníkům služeb, zrušení míst pro služby pokladních, v případě potřeby nastavení procesu poskytování podpory zaměstnancům služeb ze strany referátu pokladny. (Pozn.: V rámci doporučení bude zohledněno připravované zavedení platebních kiosků umožňujících platbu prostřednictvím platebních karet a hotovosti.)
4	Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze, zálohování), outsourcing podpory aplikací včetně jejich systémové integrace (případně v kombinaci s infrastrukturou) obdobně jako v případě iFis/Elanor	11. Řízení ICT	Ř	Vysoké náklady v odpisech vlastního ICT majetku – v horizontu cca 2 let čekají NTK vysoké investice do modernizace infrastruktury v řádu desítek milionů korun. Klíčové aplikace nemají servisní podporu. Chyby a komplikace v systémové integraci. Riziko kompletního interního zajišťování. Možnost využití klíčových pracovníků provozu na strategické projekty NTK	Vysoká	Velmi Vysoký	Finanční / personální		<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování strategie ICT a nového modelu zajišťování IT na NTK; 2. Zpracování studie proveditelnosti (posouzení variant technické a ekonomické realizace); 3. Zpracování zadávací dokumentace; 4. Výběr dodavatele; 5. Implementace dodavatele.




- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
1.2.2.2 Vymezení procesů
1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
5	Usability study - zajištění vyšší úrovně uživatelské přívětivosti	51. Správa obsahu internetových stránek	H	Internetové stránky nebyly otestovány ze strany klíčových uživatelů, v některých případech se jeví jako ne zcela přehledné a uživatelsky přívětivé.	Vysoká	Velmi vysoký	Procesní		<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizace testování uživatelské přívětivosti na vzorku uživatelů (realizovat externím dodavatelem služby – specialistou pro usability testování); 2. Implementace závěrů usability testování - úprava internetových stránek.
6	<p>Zpracování katalogu marketingových a grafických služeb pro odborné útvary (včetně vymezení služeb zajišťovaných in house a externě), nastavení procesu vyřizování požadavků odborných útvarů na služby.</p> <p>Nastavení procesu žádání o Zpracování marketingových podkladů včetně stanovení rámcových termínů pro vyřízení, zpřístupnění harmonogramu prací oddělení, nastavení požadavků na předání podkladů (jaké formální náležitosti mají podklady naplňovat).</p>	8. Řízení marketingu	Ř	Není nastaven proces na předávání požadavků ze strany odborných útvarů na oddělení PR, nejsou nastaveny termíny pro vyřízení žádosti.	Nízká	Vysoký	Procesní		<ol style="list-style-type: none"> 1. Specifikace marketingových a grafických služeb - analýza vyhodnocení efektivnosti zajišťování služeb externě /interně (např. zajištění služeb studenty grafiky, architektury apod.) - viz opatření 43; 2. U služeb, u nichž byl spatřen potenciál pro efektivní externí zajištění, realizace výběrového řízení, resp. uzavření jiné formy spolupráce (např. DPP/DPC); 3. Zpracování katalogu marketingových a grafických služeb pro odborné útvary (včetně vymezení služeb zajišťovaných in house a externě) a stanovení standardní délky poskytování služby; 4. Nastavení pravidel procesu žádání o marketingové a grafické služby ze strany odborných útvarů (včetně specifikace požadavků na podklady, poskytnutí součinnosti, způsobu komunikace, způsobu předávání žádostí - např. prostřednictvím sdílených disků, intranetu atd.); 5. Implementace pravidel procesu do interní dokumentace.
7	Provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků a zjišťování	8. Řízení marketingu	Ř	Nedochází k pravidelnému sběru zpětné vazby od zákazníků – nejsou pravidelně	Nízká	Vysoký	Procesní		<ol style="list-style-type: none"> 1. Sběr požadavků odborných útvarů na informace ze strany zákazníků NTK (současných i potenciálních) -


- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
	jejich potřeb			prováděny průzkumy spokojenosti, analýza potřeb, nejsou sbírány poznatky zaměstnanců odd. služeb atd.					oddělením marketingu; 2. Vytvoření harmonogramu realizace průzkumů spokojenosti a dotazníkových šetření; 3. Vytvoření plánu a struktury dotazníkových šetření včetně definice cílových skupin a způsobů komunikace; 4. Realizace dotazníkových šetření - oddělení 7 v součinnosti s pracovníky oddělení služeb (pravidelných x na ad hoc bázi); 5. Vyhodnocování výsledků dotazníkových šetření a poskytování výstupů vedení NTK a příslušným odborům.
8	Zavedení mechanismu strategického řízení a jeho implementace do interní řídící dokumentace	1. Strategické řízení organizace	Ř	Neprobíhá dlouhodobé strategické plánování NTK , strategické dokumenty nejsou rozpracovány do úrovně dílčích strategických cílů včetně implementačních plánů jednotlivých cílů (stanovení harmonogramu, odpovědností, KPI, kontrolních a měřících mechanismů).	Nízká	Vysoký	Procesní		1. Nastavení pravidel strategického řízení (včetně stanovení harmonogramu, odpovědností, KPI, kontrolních a měřících mechanismů); 2. Implementace pravidel strategického řízení do interních dokumentů organizace. - bude realizováno v dalších částech projektu
9	Dosažení zápisu do seznamu výzkumných organizací	1. Strategické řízení organizace	Ř	Zápis NTK do seznamu výzkumných organizací je stále v procesu a zatím není dokončen.	Nízká	Vysoký	Finanční		1. Dokončení tvorby podkladů pro zápis do seznamu výzkumných organizací; 2. Podání žádosti o zápis do seznamu výzkumných organizací.
10	Sloučení a zefektivnění referátu rozvoje ICT a ICT majetku	11. Řízení ICT	Ř	Vyšší utilizace pracovních zdrojů.	Nízká	Vysoký	Personální		1. Proškolení pracovníka zajišťujícího pořizování a správu ICT majetku včetně nákupů na e-tržisti na agendu druhého pracovníka - správa SW evidence a inventarizace SW (popř. opačně) a zařazení tohoto pracovníka jako základního operátora help-desk;



- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
									2. Proškolení vedoucího rozvoje ICT kanceláře na roli pracovníka zajišťujícího sběr žádostí a požadavků; 3. Provedení organizační změny.
11	Zkrácení doby dostupnosti operátorů help-desk na jednu směnu	11. Řízení ICT	Ř	Jedná se o standardní časový interval doby podpory. Aplikace jsou neměnné a z pohledu funkcionality jednoduché – tomu odpovídá i předaná statistika help-desk (za den je průměrně 15 hovorů a cca 3 incidenty v aplikaci help-desk). Oproti jiným asistenčním službám je priorita rychlosti zákazu nízká.	Nízká	Vysoký	Personální		1. Informovat pracovníky; 2. Provést úpravu komunikace vůči klientům (interní, externí); 3. Realizovat změnu.
12	Posouzení efektivity vykonávání procesů (pracovní objem vs. personální obsazení)	33. Mezinár. meziknihovní výpůjční služba 68. Evidence majetku a inventarizace 8. Řízení marketingu	H	V některých procesech byl identifikován potenciál zvýšení efektivity využití personálních zdrojů.	Nízká	Vysoký	Personální		1. Analýza personálního zajištění procesu vzhledem k počtu úkonů; 2. Úprava personálního zajištění procesu na základě výsledků analýzy. - bude realizováno v rámci dalších částí projektu (Personální audit).
13	Potenciál vytvoření centrální projektové kanceláře pro projekty NTK (IT, inovace hlavní činnosti, zvýšení efektivity NTK), které mají vyšší náročnost a jsou průřezové - v současné době řídí odbor 05 projekty zaměřené na hlavní činnost a ostatní odbory se zapojují do samostatných úkolů / ad	10. Příprava projektů a žádostí o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	Ř	Nejsou zavedeny nástroje projektového řízení či systém kontroly projektů – Projektová směrnice, projektová kancelář.	Střední	Vysoký	Procesní		1. Definice pravidel a procesů centrální projektové kanceláře pro projekty NTK (interně - odbor 05, resp. za podpory externího poradce); 2. Organizační vyčlenění a personální obsazení centrální projektové kanceláře (větší důraz na odbornost v oblasti IT).





- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
	hoc projektů.								
	Vytvoření manuálu řízení projektů (definice projektového záměru, specifikace požadavků, ZD, řízení dodávky, uzavření projektu, předání do užívání).								
	Definice postavení projektové kanceláře – PK řídí projekty, nezajišťuje provoz výsledků těchto projektů a poskytování služeb.								
14	Zpracování a naplňování strategie sponzorství a partnerství se soukromým sektorem, napojení na strategii a zahrnutí významných hráčů do Poradních orgánů	8. Řízení marketingu	Ř	Neexistuje strategie sponzorství – získávání sponzorských darů se omezuje na oslovování historických klientů krátkodobých pronájmů a dodavatelů stavebních prací a služeb pro budovu NTK.	Střední	Vysoký	Finanční		<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování strategie sponzorství a partnerství se soukromým sektorem - interně oddělením 7 v součinnosti s vedením NTK (následně po zpracování strategie NTK), případně v součinnosti s externími subjekty; 2. Upevnění partnerství s klíčovými subjekty (včetně začlenění významných hráčů do Poradních orgánů NTK); 3. Naplňování a vyhodnocování strategie sponzorství a partnerství se soukromým sektorem (interně oddělení 7); 4. Pravidelná aktualizace strategie sponzorství a partnerství se soukromým sektorem vzhledem k vývoji na trhu a v oblasti výzkumu ČR.




- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
15	Zavedení základních atributů řízení lidských zdrojů - osobní rozvoj pozic, výběr pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba podřízených vůči nadřízeným (tzv. "360-ka"). Změna organizačního zařazení personálního referátu (vyčlenění z ekonomického odboru)	9. Řízení lidských zdrojů	Ř	V rámci NTK nejsou nastaveny základní atributy řízení lidských zdrojů – hodnocení, kariérní plán, atd.	Střední	Vysoký	Procesní		<ol style="list-style-type: none"> 1. Definice základních atributů řízení lidských zdrojů: osobní rozvoj pozic, výběr pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba podřízených vůči nadřízeným (v kompetenci personálního referátu, vedení NTK, případně využití externího poradce); 2. Zajištění potřebné infrastruktury na implementaci základních atributů řízení lidských zdrojů (systém hodnocení včetně jeho distribuce a vyhodnocování, systém zpětné vazby, organizační a personální zajištění řízení lidských zdrojů – vyčlenění Personálního referátu a jeho přímé podřízení řediteli NTK atd.); 3. Implementace základních atributů řízení lidských zdrojů do interní dokumentace NTK; 4. Proškolení zaměstnanců NTK vzhledem k novým nástrojům řízení lidských zdrojů; 5. Zavedení základních atributů řízení lidských zdrojů do praxe NTK; 6. Pravidelné vyhodnocování a úprava systému řízení lidských zdrojů dle potřeb NTK.
16	Zpracování studie proveditelnosti - nahrazení systému Aleph alternativním systémem	11. Řízení ICT	Ř	Vysoké licenční náklady SW Aleph. Licence vázaná na počet uživatelů – synergie s knihovnou VŠCHT a ČVUT nepřinášejí úspory. NTK disponuje vysoce odborným týmem, který má	Střední	Vysoký	Finanční		<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování studie proveditelnosti (technický a ekonomický aspekt); 2. Rozhodnutí o vývoji systému; 3. Realizace případného vývoje; 4. Otestování aplikace; 5. Nasazení aplikace a výpověď licencí systému Aleph.




- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
				potenciál zrealizovat vývoj specializovaného knihovního systému.					
17	Využití synergie s knihárnou VŠCHT (v budově NTK)	24. Vazba a ochrana fondu	H	V současné době jsou vazby i jednoduché opravy knih jsou zasílány externím knihařům – v minulosti byly jednoduché opravy zajišťovány interně - nižší náklady a vyšší flexibilita.	Střední	Vysoký	Finanční		1. Analýza možnosti a ekonomické efektivnosti spojené s využíváním služeb knihárny VŠCHT; 2. V případě pozitivních efektů navázat spolupráci s knihárnou VŠCHT; 3. Nastavení procesu předávání knih k ochraně a vazbě do knihárny VŠCHT.
18	Nový pracovní popis procesu vyřizování dotazů a stížností - zejména nastavení kompetencí (RACI) - vyřizuje jeden útvar, který konzultuje ostatní	18. Vyřizování dotazů a stížností klientů (vč. správy soc. sítí a obsahu webu)	H	Vyřizování dotazů a stížností oddělenými organizačními útvary není propojeno – jednotným kontaktním místem pro vyřizování dotazů a stížností by mělo být oddělení služeb, nicméně v praxi útvary vzájemně nespolupracují.	Střední	Vysoký	Procesní		1. Nastavení kompetencí v procesu vyřizování stížností - centralizace vyřizování dotazů/stížností v rámci oddělení služeb, případně zavedení povinné konzultace před vyřízením s tímto oddělením; 2. Vytvoření databáze již vyřízených dotazů/stížností.
19	Posílení spolupráce knihoven v rámci vyjednávání v oblasti autorského zákona (v rámci dalších projektových aktivit)	29. Meziknihovní spolupráce (v ČR i zahraničí), členství v mezinár. organizacích, spolupráce na projektech 34. Poskyt. služby VPK (vč. správy VPK, servis, Souborný katalog VPK)	H	V současné době není mezi knihovnami v ČR úzká spolupráce v oblasti vyjednávání podmínek autorského zákona, netvoří silnou opozici ve vyjednávání pro společnost hájící autorská práva (DILIA).	Velmi vysoká	Velmi vysoký	Finanční		1. Posílení spolupráce se současnými partnery z řad knihoven a navázání spolupráce s novými partnery (realizace opatření v kompetenci ředitele a vedoucích pracovníků NTK); 2. Společné práce směřující k vyjednání zmírnění poplatků stanovených autorským zákonem.
20	Sjednocení strategie nákupu - EIZ, tištěné inf. zdroje (v rámci dalších projektových aktivit)	29. Meziknihovní spolupráce (v ČR i zahraničí), členství v mezinár. org., spolupráce na	H	Při individuálním pořizování EIZ (mimo konsorcií) dochází ke konzultaci pouze s ČVUT (společná akviziční komise), ostatní knihovny nespolupra-	Velmi vysoká	Velmi vysoký	Finanční		- bude realizováno v rámci dalších projektových aktivit





- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
		projektech 36. Pořízení EIZ (výběr, nákup, zpřístupnění)		cují při pořizování EIZ ani neposkytují seznam EIZ, které mají k dispozici.					
21	Posílení koncepčního a strategického směřování projektu Jednotný portál, větší koordinace s klíčovými aktéry (např. knihovna akademie věd), zavedení základních prvků projektového řízení	42. Projekt Jednotný portál	H	Koncepční projekt více knihoven není jednoznačně řízen a směřován.	Velmi vysoká	Velmi vysoký	Procesní		1. Revize zadání a dosavadního směřování projektu Jednotný portál; 2. Nastavení pravidel projektového řízení (viz průřezové doporučení 13); 3. Upevnění spolupráce s klíčovými partnery - nastavení pravidelné komunikace, konzultace atd.
22	Outsourcing tiskových a reprografických služeb a jejich kompletní zajišťování externím partnerem v rámci NTK	11. Řízení ICT 26. Reprografické služby	Ř	Problémový systém. Standardní model je externí zajišťování specializovanou firmou (nižší náklady, vyšší spokojenost zákazníků, nižší ceny). Již v současnosti využívají studenti reprografické služby obchodu vedle kavárny.	Vysoká	Vysoký	Finanční/ personální		1. Popis nákladů a příprava business case (zejména přesný popis nákladů, tj. ohodnocení majetku, provozní náklady, lidská práce); 2. Zpracování zadávací dokumentace s přesnou specifikací; 3. Výběr dodavatele; 4. Implementace dodavatele.
23	Definice dalších služeb atraktivních pro komerční sféru, např. zpracování obsahových rešerší. V souvislosti s rozšířením služeb posílit technické kompetence (v nejfrekventovanějších oborech např. strojaři + architekti) v rámci rešerší, a to například zapojením doktorandů technických oborů (obsahová část rešerše)	25. Rešeršní, referenční a konzultační činnost	H	V rámci poskytovaných služeb existuje potenciál pro rozšíření spektra služeb s cílem zvýšit spokojenost zákazníků NTK, zejména z komerční sféry.	Vysoká	Vysoký	Finanční		1. Vyhodnocení kvality a využívání rešeršních, referenčních a konzultačních činností; 2. Sběr informací (na základě veřejně dostupných dat, přímé komunikace, dotazníkového šetření) o potřebách současných i potenciálních zákazníků (zejména komerční sféry) na rozšíření portfolia poskytovaných služeb, resp. zvýšení kvality současně poskytovaných služeb; 3. Rozšíření portfolia služeb (např. poskytování obsahových rešerší) dle potřeb současných i potenciálních zákazníků;




- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
									4. Propagace nově vytvořených, resp. upravených služeb.
24	Zpracování strategie poskytování nové služby scientometrie a to včetně uzavření partnerství s ostatními knihovnami	27. Scientometrie (měření výzkumu)	H	Pozice zaštiťující proces scientometrie byla na NTK zřízena, nicméně dosud nebyla definována její pracovní náplň.	Vysoká	Vysoký	Procesní		1. Zjištění požadavků na zajištění a výsledky nové služby scientometrie ze strany zřizovatele MŠMT, Rady vlády pro výzkum a vývoj a dalších subjektů; 2. Zavedení pravidel a procesů služby scientometrie; 3. Zavedení pravidel spolupráce s ostatními knihovnami v oblasti měření výzkumu.
25	Automatizace procesu vedení statistik (centrální statistický systém, datové úložiště)	52. Vedení statistik organizace, odborů včetně sumarizace statistik	H	V současné době jsou statistiky realizovány manuálně odbornými pracovníky.	Vysoká	Vysoký	Procesní		1. Definice datové bázi pro sběr dat v rámci centrálního statistického systému a zdrojů čerpání těchto dat; 2. Definice požadavků na generování reportů (automatické reporty, možnost definování sestav, přístupová práva atd.); 3. Nastavení procesu generování pravidelných statistik včetně stanovení kompetencí. - opatření bude realizováno v rámci dalších částí projektu
26	Zavedení elektronického oběhu dokumentů	69. Zajištění oběhu dokumentů a archivace	P	V současné době je oběh dokumentů zajišťován pouze v listinné podobě, což je spojené s vyšší administrativní náročností a rizikem ztráty přehledu o pohybu dokumentů.	Vysoká	Vysoký	Procesní		1. Detailní analýza současného stavu zajišťování oběhu dokumentů; 2. Odstranění procesních nedostatků v rámci výkonu procesu; 3. Realizace výběrového řízení na dodavatele elektronického systému oběhu dokumentů; 4. Implementace elektronického oběhu dokumentů do prostředí NTK; 5. Proškolení zaměstnanců NTK; 6. Implementace procesu do interní řídicí dokumentace.

- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven





	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
27	Automatizace reportingu	2. Komunikace se zřizovatelem	Ř	Vytváření tabulek a výkazů pro MŠMT na ad hoc bázi představuje pro předmětné pracovníky nadměrnou administrativní zátěž, nejsou jasně stanoveny kompetence. Předmětní pracovníci musí výkazy vytvářet často v časovém tlaku na úkor běžně zajišťované agendy.	Vysoká	Vysoký	Procesní		Viz opatření 25 - automatizace procesu vedení statistik - údaje pro reporting budou generované zejména z centrálního statistického systému NTK.
28	Zvýšení meziknihovní spolupráce v oblasti akvizice	19. Akvizice fondu	H	Chybí systematická akvizice přes celou síť knihoven ČR (ke konzultacím v rámci procesu akvizice dochází pouze s knihovnou ČVUT).	Velmi vysoká	Vysoký	Finanční		<ol style="list-style-type: none"> 1. Posílení spolupráce se současnými partnery z řad knihoven a navázání spolupráce s novými partnery (realizace opatření v kompetenci ředitele a vedoucích pracovníků NTK); 2. Zavedení konzultací v rámci procesu akvizice (např. zřízení jednotné Akviziční komise, zveřejňování informací o nově pořízených knihách atd.); 3. Upevnění spolupráce v rámci meziknihovní výpůjční služby.
29	Využití synergie in house knihaře VŠCHT (zrychlení práce a snížení nákladů)	24. Vazba a ochrana fondu	H	V současné době jsou vazby i jednoduché opravy knih zasílány externím knihařům – v minulosti byly jednoduché opravy zajišťovány interně - nižší náklady a vyšší flexibilita.	Nízká	Střední	Finanční		<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikace s knihovnou VŠCHT s cílem sjednání možností využití interního knihaře VŠCHT; 2. V případě souhlasu nastavení pravidel spolupráce (úkony, cenové podmínky atd.).
30	Iniciace institutu Rady Národní technické knihovny jako nástroje strategického řízení	1. Strategické řízení organizace	Ř	V rámci strategického řízení není využíván institut Rady Národní technické knihovny.	Nízká	Střední	Procesní		<ol style="list-style-type: none"> 1. Oslovení potenciálních členů Rady NTK (v kompetenci ředitele NTK); 2. Stanovení podmínek činnosti Rady NTK; 3. Zavedení institutu Rady NTK do praxe.

- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
1.2.2.2 Vymezení procesů
1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven




	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
31	Zvýšení efektivity Porad vedení (např. zavedení struktury Porady vedení - kontrola plnění úkolů, koncepční záležitosti, následně dobrovolná část zaměřená na řešení dílčích záležitostí)	3. Porady vedení	Ř	Vysoká časová náročnost spojená s účastí na Poradách vedení – účast na Poradě vedení pokrývá 10 % pracovní doby vedoucích pracovníků, v některých případech se účast všech vedoucích pracovníků při projednávání dílčích záležitostí jeví jako ne zcela účelná.	Nízká	Střední	Procesní		1. Zpracování návrhů na zvýšení efektivity Porad vedení (v kompetenci účastníků Porad vedení, vedení NTK); 2. Schválení návrhů na Poradě vedení; 3. Implementace opatření do praxe.
32	Uplatnění reklamací před uplynutím možnosti jejich podání	11. Řízení ICT	Ř	Minimalizace budoucích nákladů.	Nízká	Střední	Finanční		1. Zpracování seznamu nedostatků vč. popisu a jejich předložení řediteli NTK; 2. Interní odsouhlasení nedostatků v rámci NTK; 3. Předložení dodavateli (HP).
33	Nastavení systému motivace obsluhy a sběru zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím front office	22. Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místní)	H	Není zaveden systém kontroly kvality poskytovaných služeb, příležitostně (spíše na ad hoc bázi) se realizují dotazníky spokojenosti atd. Kvalita poskytovaných služeb není monitorována. ¹²	Nízká	Střední	Procesní		1. Souvis s opatřením 43: Zefektivnění využívání lidských zdrojů v průběhu jejich umístění na pultech obsluhy. Jedna z činností, které budou delegovány na pracovníky oddělení služeb, bude sběr zpětné vazby od zákazníků NTK (sběr zpětné vazby na pravidelné bázi, cílené dotazníkové šetření na ad hoc bázi). 2. Nastavení procesu sběru zpětné vazby; 3. Proškolení zaměstnanců oddělení služeb; 4. Realizace sběru zpětné vazby zaměstnanci služeb; 5. Vyhodnocení získaných informací; 6. Distribuce výsledků vedení NTK a dalším zainteresovaným odborům, resp. dalším organizacím.

¹² Pozn.: Obecně v knihovnictví je problém s měřením kvality poskytovaných služeb – mají spíše tendenci kontrolovat tvrdá data, ty ale ne vždy vypovídají, nejsou zde zavedené inovativní metody měření kvality, jako např. Mystery shopping apod.




- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
1.2.2.2 Vymezení procesů
1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
34	Zařazení projektu E-books (elektronické čtečky) do rámce projektového řízení (základní prvky projektového řízení)	43. Projekt E-books (elektronické čtečky)	H	Nejsou zavedena pravidla projektového řízení.	Nízká	Střední	Procesní		1. Viz průřezové opatření 13: Potenciál vytvoření centrální projektové kanceláře pro projekty NTK a Vytvoření manuálu řízení projektů
35	Proškolení uživatelů na provoz systémů pro služby	49. Provoz systémů pro služby (katalog, rezervace, tisky, platby)	H	Vzhledem k uživatelské náročnosti provozovaných systémů a vyšší fluktuaci pracovníků oddělení služeb je potřeba poskytnutí důsledné uživatelské podpory a proškolení zaměstnanců v práci s IS s cílem snížení počtu problémových situací.	Nízká	Střední	Procesní		1. Identifikace problémových situací spojených s využíváním systémů (knihovnický systém, platební, tiskový, rezervační systém); 2. Realizace školení zaměstnanců oddělení služeb zaměřené na problematiku oblasti a poskytnutí odpovědí na specifické dotazy účastníků. Školení bude organizováno odborem IT/externím dodavatelem; 3. Eskalace závažných problémů externím dodavatelům (v kompetenci odboru IT).
36	Služby, které nejsou řízeny jako projekt a nemají projektový charakter, zařadit do služeb (PSH, NÚŠL)	40. Koordinace, rozvoj a údržba PSH 41. Národní úložiště šedé literatury (NÚŠL)	H	Některé služby jsou spravovány v rámci odboru 5 (projektově řízené), i když již přešly do služeb knihovny.	Nízká	Střední	Procesní		1. Organizační přefazování uvedených služeb z odboru 05 do odboru 04 (včetně jejich personálních zajištění); 2. Úprava organizační struktury a interních dokumentů vzhledem k realizovaným změnám.
37	Získání povolení ČTÚ k rušení mobilního signálu v klidových zónách NTK a zpracování variant této instalace	22. Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místní)	H	V rámci využívání služeb knihovny dochází k častým stížnostem na hluk v klidových zónách.	Nízká	Střední	Procesní		1. Podání žádosti na ČTÚ o rušení mobilního signálu v klidových zónách NTK; 2. Získání povolení ČTÚ k rušení mobilního signálu v klidových zónách; 3. Informování veřejnosti (prostřednictvím oznámení, letáků) a telefonních operátorů o rušení signálu v klidových zónách NTK.





- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
38	Nevyužito								
39	Zajištění účasti ředitele NTK na gremiálních poradách MŠMT	2. Komunikace se zřizovatelem	Ř	NTK se neúčastní na gremiálních poradách MŠMT a nemá přístup na intranet MŠMT.	Nízká	Střední	Procesní		1. Komunikace se zřizovatelem na téma účasti ředitele NTK na gremiálních poradách.
40	Nastavení rozhraní a vymezení role IT vůči odborným útvarům NTK	11. Řízení ICT	Ř	Celková nejednoznačnost vymezení kompetencí odboru ICT v procesech, která se projevuje např. nadstandardními požadavky ostatních sekcí vůči IT.	Nízká	Střední	Procesní		1. Jasně stanovení kompetencí odboru ICT; 2. Zpracování interního řídicího předpisu popisujícího kompetence odboru IT a způsobu komunikace s odbory NTK.
41	Stanovení jedné kontaktní osoby na MŠMT (na principu „one face to the customer“) pro zajišťování komunikace v procesu schvalování výběrových řízení s NTK (a předmětnými organizacemi)	62. Podpora realizace výběrových řízení	P	Proces schvalování VŘ na straně MŠMT (vztahující se k veškerým výběrovým řízením nad 100 tis. Kč) je časově náročný a je spojený s vysokou administrativní zátěží na straně NTK i MŠMT. V rámci procesu dochází k vícenásobné komunikaci mezi NTK a MŠMT. Na MŠMT není stanovena jedna kontaktní osoba, který by byla odpovědná za schvalování výběrových řízení NTK a s tím spojenou komunikaci a administraci.	Nízká	Střední	Procesní		4. Sdělení požadavku MŠMT. 1. Realizace požadavku a způsob implementace je plně v kompetenci MŠMT.
42	Zpracování ICT strategie,	11. Řízení ICT	Ř	Zpracovat koncepční dokument,	Střední	Střední	Procesní		2. Zpracování strategie vč. klíčových




- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
	katalogu služeb IT a procesů IT			který nasměruje IT na nový model fungování, resp. souvisí s předchozími doporučeními.					procesů pro řízení IT; 3. Implementace strategie.
43	Posílení prezentace historického fondu vzhledem k významu pro hodnocení výzkumu	21. Správa a prezentace historického fondu	H	NTK disponuje unikátním historickým fondem, který má potenciál pro další prezentaci a výzkum.	Střední	Střední	Procesní		1. Vyhodnocení současného stavu prezentace historického fondu; 2. Analýza možností posílení prezentace historického fondu - referát historického fondu v součinnosti se současnými a potenciálními partnery (navazující na strategii NTK a strategii sponzorství a partnerství se soukromým sektorem); 3. Implementace zjištění - referát historického fondu; 4. Pravidelné vyhodnocování a aktualizace výsledků prezentace historického fondu.
44	Zefektivnění využívání lidských zdrojů v průběhu jejich umístění na pultech obsluhy	22. Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místní)	H	V rámci inovace služeb (zlepšovacích návrhů) není využíván potenciál pracovníků oddělení služeb – jedná se o jediné oddělení, které přímo přichází do styku se zákazníkem.	Střední	Střední	Personální		1. Analýza vytiženosti pracovníků služeb; 2. Pohovory se zaměstnanci služeb – k zjištění jejich preferencí a schopností na výkon dalších činností; 3. Definice činností, které budou vykonávány pracovníky oddělení služeb v případě jejich nevytižení - určí vedení NTK, příp. vedoucí odboru 4, resp. vedoucí odboru 5 (jedná se o činnosti, které mohou provádět na místě, a o dodatečné činnosti nad rámec současné zajišťovaných činností); 4. Uložení výkonu nově stanovených činností a dohled nad jejich výkonem (vedoucí oddělení služeb, resp. vedoucí referátů).
45	Rotace přímé obsluhy i na jiné činnosti v rámci NTK	22. Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místní)	H	Viz výše	Střední	Střední	Personální		1. Obdobně jako doporučení 15 – v případě plného nevytižení pracovníků služeb budou ze strany vedení NTK, resp. dalších odborů, stanoveny pozice,

- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
									kteřé budou pracovníci služeb dočasně vykonávat (např. po dobu 1 měsíce).
46	Posílení knihovny v odborné/technické oblasti (popularizace vědy, akce pro SŠ) viz také rešerše výše	45. Externí vzdělávání (plnění funkce akredit. střediska)	H	Viz výše	Střední	Střední	Procesní		<ol style="list-style-type: none"> 1. Sběr požadavků současných a potenciálních zákazníků (v oblasti služeb, informací atd.); 2. Realizace marketingových a propagačních akcí (navazující na zpracovanou marketingovou strategii); 3. Vyhodnocování úspěšnosti marketingových akcí; 4. Předávání výsledků vedení NTK, příp. odborným útvarům.
47	Odstranění komplikací a systémových nedostatků IS (nesoulad mezi systémem deklarovanou cenou, finální cenou a zúčtovanou hodnotou v tiskovém systému)	49. Provoz systémů pro služby (katalog, rezervace, tisky, platby)	H		Střední	Střední	Procesní		<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicializace reklamačního procesu s dodavateli systémů (v kompetenci odboru ICT); 2. Zajištění opravy nedostatků v rámci reklamačního řízení (externí dodavatelé systémů).
48	Analýza možnosti zajištění zpracování marketingových podkladů externě (vč. možnosti využití studentů architektury/designu)	73. Zpracování marketingových podkladů	P	Nedostatek personálních zdrojů – oddělení PR nestíhá zpracovávat podklady na žádost jiných odborů/oddělení – vysoká doba trvání zpracování, vysoký počet dosud nezpracovaných žádostí. (Zcela nevhodná situace zejména vzhledem k požadavkům na publicitu projektů – projekty musí mít informační materiály apod.)	Střední	Střední	Finanční		<ol style="list-style-type: none"> 1. Analýza vyhodnocení efektivnosti zajišťování služeb externě / interně (např. zajištění služeb studenty grafiky, architektury apod.); 2. U služeb, u nichž byl spatřen potenciál pro efektivní externí zajištění, realizace výběrového řízení, resp. uzavření jiné formy spolupráce (např. DPP/DPČ).
49	Zavedení motivačních prvků (pružná pracovní doba, možnost změnit pozici v rámci)	9. Řízení lidských zdrojů	Ř	V rámci NTK nejsou nastaveny základní atributy řízení lidských zdrojů – hodnocení, kariérní plán, atd.	Střední	Střední	Procesní		Viz 1. krok doporučení č. 12: Zavedení základních atributů řízení lidských zdrojů





- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
	NTK/krátkodobá rotace pracovníků, školení)								
50	Koncentrace úvazků - jeden projektový manažer řídí více projektů a posílení kompetencí, a to zejména směrem k řízení IT projektů	10. Příprava projektů a žádostí o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	Ř	Vysoký počet částečných úvazků projektových manažerů, u většiny nedochází ke kumulaci projektů (jsou projektovým manažerem pouze pro 1 projekt). Nedostatečné kompetence k řízení náročných průřezových projektů, resp. zejména těch, které mají přesah do IT oblasti.	Střední	Střední	Personální		<ol style="list-style-type: none"> 1. Analýza využití personálních zdrojů pro řízení projektů; 2. Vyhodnocení možností koncentrace úvazků projektových manažerů - zajištění řízení více projektů 1 projektovým manažerem; 3. Implementace závěrů do praxe NTK.
51	Definice a zavedení nástrojů interního auditu (Zpracování Plánu interního auditu, Řízení rizik)	12. Interní audit	Ř	Vzhledem k relativně krátké době a intenzitě úvazku interní auditorky nebyly dosud nastaveny kompetence a pravidla fungování interního auditu tak, aby bylo umožněno vyhodnocování nastavení řídicích a kontrolních mechanismů a včasné upozornění na možná rizika. Kompetence a pravidla interního auditu nejsou zavedeny do interní řídicí dokumentace NTK, není standardizována dokumentace interního auditu a nejsou nastavena pravidla pro správu a evidenci auditních spisů.	Střední	Střední	Procesní		<p>V současné době již opatření je realizováno.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definice nástrojů interního auditu; 2. Zavedení nástrojů interního auditu do řídicí dokumentace; 3. Implementace nástrojů interního auditu v praxi.
52	Zpracování soupisu interní dokumentace a zavedení pravidel pro její tvorbu. Aktualizace interní dokumentace také	14. Zpracování a aktualizace řídicí dokumentace	Ř	V rámci NTK není centrální evidence obsahující všechny úrovně řídicí dokumentace (řídicí dokumenty pro celou NTK, pro jednotlivé odbory,	Střední	Střední	Procesní		<ol style="list-style-type: none"> 1. Vytvoření celkového soupisu interní dokumentace (řídicí dokumenty vztahující se k činnosti NTK, manuály pro činnost odborů, neformální předpisy atd.);


- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
	na základě zjištění interního auditu.			příp. další organizační útvary).					2. Zavedení pravidel pro tvorbu interní dokumentace; 3. Zpracování plánu tvorby a aktualizace interní dokumentace.
53	Nastavení systému zpracovávání statistik procesu vyřizování dotazů a stížností klientů. Vytvoření znalostní báze, FAQ včetně odkazů na FAQ na webu.	18. Vyřizování dotazů a stížností klientů (vč. správy soc. sítí a obsahu webu)	H	Neexistuje znalostní databáze vyřizovaných dotazů a stížností.	Střední	Střední	Procesní		1. Nastavit způsob centrálního zpracovávání statistik dotazů/stížností (na oddělení služeb); 2. Tvorba databáze stížností/dotazů, která bude zpřístupněna všem pracovníkům NTK (na intranetu, sdílených discích); 3. Zpřístupnění FAQ na internetových stránkách NTK.
54	Propojení systému Aleph a účetního systému iFIS	19. Akvizice fondu	H	iFIS (účetní systém) a systém Aleph nejsou vzájemně propojené.	Střední	Střední	Procesní		1. Analýza možnosti a finanční náročnosti propojení Aleph a účetního systému iFIS; 2. V případě pozitivního přínosu zadání požadavku na propojení uvedených systémů realizace propojení systémů (externí dodavatel).
55	Úprava směrnice o zadávání veřejných zakázek MŠMT	62. Podpora realizace výběrových řízení	P	Proces schvalování VŘ na straně MŠMT (vztahující se k veškerým výběrovým řízením nad 100 tis. Kč) je časově náročný a je spojený s vysokou administrativní zátěží na straně NTK (zejména v oblasti vyplňování Záměrů VZ)	Střední	Střední	Procesní		5. Sdělení požadavku MŠMT. 1. Realizace požadavku a způsob implementace je plně v kompetenci MŠMT.
56	Propojení PHÚ s navrhovanou strategií	4. Zpracování Plánu hlavních úkolů	Ř	PHÚ představuje pouze prostředek krátkodobého strategického plánování, neexistuje nástroj na dlouhodobé strategické plánování (PHÚ na 3 – 5 let)	Nízká	Nízký	Procesní		2. Zpracování strategie NTK (viz další části tohoto projektu); 3. Zpracovávání ročního PHÚ se bude primárně odvíjet od strategie NTK.
57	Zvážení propojení systémů	64. Vedení	P	V současné době není	Nízká	Nízký	Procesní		1. Analýza možnosti a finanční náročnosti

- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
	elanor - cdb (výrazná úspora práce)	personální agendy		propojen systém elanor a cdb.					propojení systému elanor a cdb; 2. V případě pozitivního přínosu zadání požadavku na propojení uvedených systémů; 3. Realizace propojení systémů (externí dodavatel).
58	Zajištění přístupu na intranet MŠMT	2. Komunikace se zřizovatelem	Ř	NTK se neúčastní na gremiálních poradách MŠMT a nemá přístup na intranet MŠMT.	Nízká	Nízký	Procesní		1. Komunikace se zřizovatelem na téma zajištění přístupu na intranet MŠMT.
59	Posouzení efektivity vydávání interního časopisu NEJTEK, který vychází na měsíční bázi a je zveřejňován na intranetu – ověřit, zda je zaměstnanci využíván a vzhledem k tomu přijmout opatření (např. vydávat jednou za 3 měsíce nebo zrušit).	8. Řízení marketingu	Ř	Vydávání časopisu NEJTEK na měsíční bázi představuje zvýšenou pracovní zátěž pro pracovníci oddělení marketingu a vzdělávání.	Nízká	Nízký	Procesní		1. Realizace průzkumu mezi zaměstnanci NTK o využívání interního časopisu NEJTEK (v kompetenci Oddělení 7); 2. Vyhodnocení výsledků průzkumu (Oddělení 7); 3. Úprava frekvence vydávání časopisu NEJTEK, případně i jeho obsahu, na základě zjištění z realizovaného průzkumu.
60	Účast interní auditorky na PV pouze v souvislosti s prezentací závěrů činnosti	12. Interní audit	Ř	Účast interní auditorky na Poradách vedení se vzhledem k výši jejího úvazku (0,4 FTE) jeví jako nadhodnocená.	Nízký	Nízký	Personální		1. Rozhodnutí ředitele NTK (za podpory Porady vedení) o snížení účasti interní auditorky na Poradách vedení, případně zavedení její účasti pouze na dobrovolné bázi. Interní auditorka se bude povinně účastnit Porady vedení pouze v souvislosti s prezentací závěrů činnosti.
61	Aktualizace matice odpovědností na nový ZVZ, resp. směrnici MŠMT	61. Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákupy odboru 62. Podpora realizace výběrových řízení	P	Vzhledem ke změně ZVZ, resp. směrnice MŠMT, je potřeba upravit odpovědnosti v oblasti tvorby ZD.	Nízký	Nízký	Procesní		1. Aktualizace směrnice NTK vzhledem ke změně kompetencí v procesu tvorby zadávací dokumentace dle nového zákona, resp. směrnice MŠMT.

- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. Interních směrnic
 1.2.2.2 Vymezení procesů
 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

	Název doporučení	Proces	Kat.	Zdůvodnění potřeby	Náročnost (Časová, finanční)	Přínos	Charakter přínosu (fin. / proc. / pers.)	Priorita doporučení	Implementační kroky
		65. Administrace nákupu prostř. e- tržiště							
62	Outsourcing digitalizačních služeb (model soukromý poskytovatel v rámci budovy NTK, např. v rámci outsourcované reprografie)	28. Digitalizace	H	Na pravidelné bázi není prováděna analýza vytíženosti digitalizačních zařízení. Digitalizační zařízení nejsou v případě jejich volné kapacity využívána pro jiné účely (např. poskytování digitalizačních služeb komerční sféře, apod.)	Velmi vysoká	Střední	Finanční/ personální		Viz opatření 22: Outsourcing tiskových a reprografických služeb.

Tabulka 5: Seznam a popis doporučení

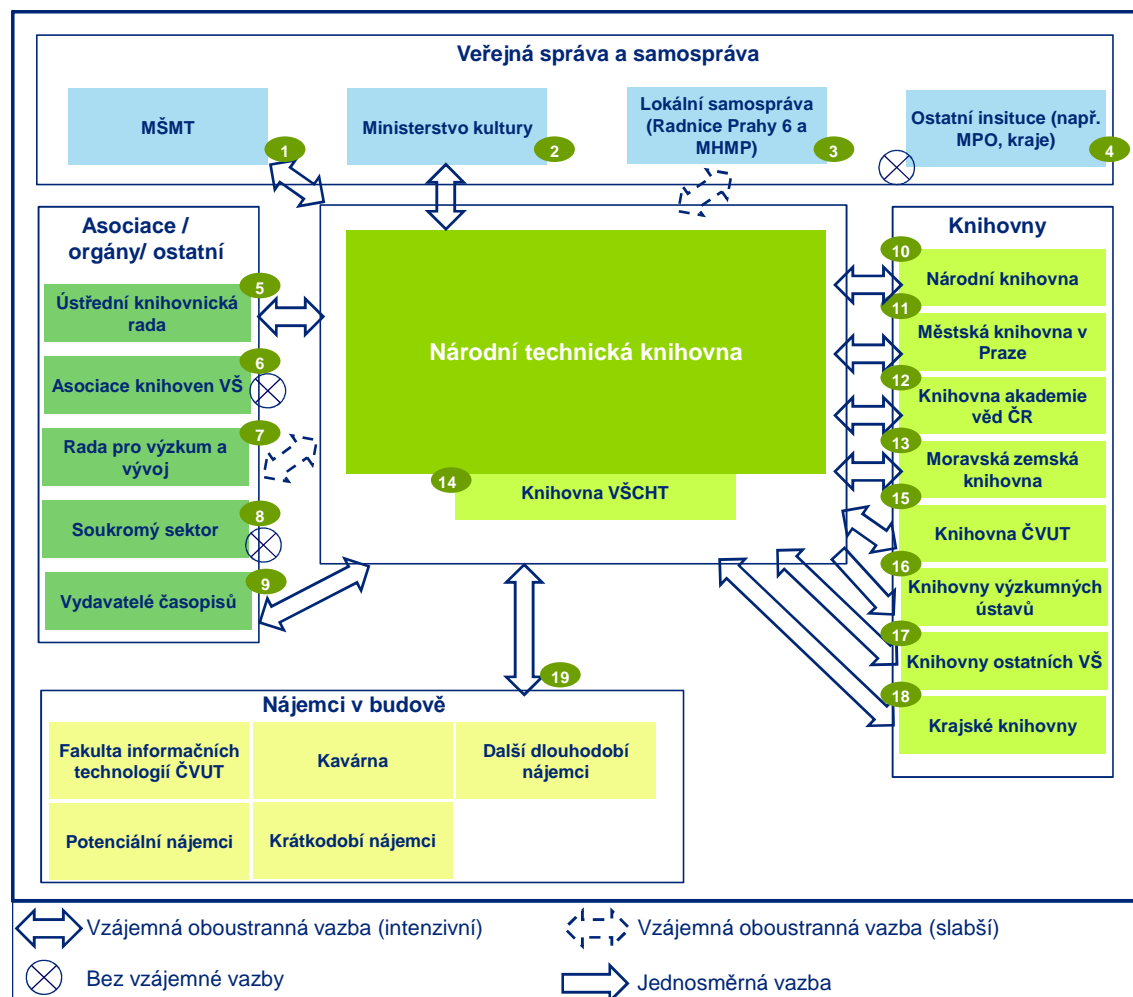
7 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven

7.1 Vymezení a popis vazeb na subjekty přímo související s posláním NTK

Následující obrázek shrnuje postavení NTK a relevantních subjektů v kategoriích:





- Veřejná správa a samospráva;
- Knihovny;
- Nájemci v budově;
- Asociace / orgány / ostatní.


Pod obrázkem je uveden popis těchto vazeb, a to včetně souvisejících doporučení pro zefektivnění vazby.











Obrázek 7: Postavení NTK


7.1.1 Veřejná správa a samospráva

1	MŠMT	
	Vazba MŠMT k NTK:	MŠMT: <ul style="list-style-type: none"> Schvaluje plán hlavních úkolů (zřizovatel); Schvaluje a poskytuje rozpočet na provoz a investice (zřizovatel); Kontroluje čerpání rozpočtu; Kontroluje provoz NTK (výkazy o činnostech a aktivitách); Úkoluje NTK v rámci strategických rezortních záležitostí (např. centralizace nákupu, korupce, řízení rizik apod.); Vyhlašuje a realizuje program INFOZ - nákup elektronických informačních zdrojů pro vědu a výzkum; Zpracovává metodiku hodnocení výsledků výzkumu a vývoje. NTK byla pověřena úkolem zajišťovat tuto službu pro MŠMT a ostatní instituce, např. Radu pro výzkum a vývoj.
	Vazba NTK k MŠMT:	NTK: <ul style="list-style-type: none"> Připravuje plán hlavních úkolů; Připravuje rozpočet; Poskytuje výkazy a statistiky; Plní zadané strategické rezortní záležitosti; Zpracovává plán zadávání veřejných zakázek, které poté organizuje v součinnosti s odborem K6 MŠMT; Dlouhodobě zajišťuje podávání a úspěšné řešení projektů v rámci programů na zajištění informační infrastruktury VaVal v celonárodním měřítku; Má za úkol zajišťovat MŠMT a ostatním subjektům službu poskytování výstupů o výkonech české vědy a výzkumu.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Stabilita financování provozu NTK z rozpočtu MŠMT; Nastavený mechanismus spolupráce.
	Slabé stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Řízení ze strany MŠMT je zaměřené na provozní záležitosti, nikoli na koncepční a dlouhodobý rozvoj NTK; MŠMT jasně nestanovilo vizi směřování NTK a při rozhovorech s ostatními subjekty byla tato nejistota zaznamenána jako komplikující faktor z hlediska potenciální budoucí spolupráce/závazků. To se týká zejména VŠCHT a ČVUT, resp. subjektivního vnímání rizika změny právní formy a poslání NTK v případě převedení knihovnických služeb těchto univerzit na NTK; Mechanismus financování pokrytí informační infrastruktury klíčovými vědeckými elektronickými informačními zdroji v rámci vypisování soutěžních programů klíčového národního Programu INFOZ (informační infrastruktura MŠMT pro výzkum a vývoj) není nastaven optimálně. Jednotlivé přihlášené projekty si rozhodně nekonkurují, spíše suplují neexistenci centrálního licenčního centra a znamenají zbytečnou administrativní zátěž uchazečů a zbytečné personální výdaje na množství řešitelských týmů. Je nutné zajistit dlouhodobou koncepci financování na několikaleté bázi. z tohoto hlediska je nutné změnit zákon č. 130/2002, o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a knihovní zákon č. 257/2001; Nedostatkem je neúčast NTK na gremiálních poradách MŠMT a nemožnost přístupu na intranet MŠMT; NTK zatím nepodala žádost o statut výzkumné organizace. Tento statut rozšíří možnost financování NTK, včetně možnosti čerpat prostředky z různých programů; Zajišťování výstupů o výkonech české vědy a výzkumu v NTK je






		<p>v počáteční fázi zajišťování adekvátních nástrojů a datasets (oproti např. Knihovně akademie věd);</p> <ul style="list-style-type: none"> V současnosti rovněž neexistuje stabilní vazba mezi NTK a první a druhou úrovní systému základního školství. Vytvoření této vazby a umožnění přístupů studentům nebo učitelům k fondům NTK může výrazným způsobem posílit zájem o technické obory a zvýšit podíl studentů technických oborů. Tento efekt je v zájmu technických a technologických společností z privátního sektoru, který se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných odborníků.
	Doporučení	D1 Zpracovat dlouhodobou strategii NTK, se kterou se MŠMT identifikuje a bude ji zaštiťovat.
		D2 Nastavit dlouhodobý mechanismus pro financování informační infrastruktury pro výzkum a vývoj (elektronické informační zdroje), vč. role NTK (změna zákona č. 130/2002 a zákona č.257/2001).
		D3 Dokončit zápis NTK na seznam výzkumných organizací.
		D4 Nastavit dlouhodobý mechanismus zajištění systematického sběru a vyhodnocování výstupů o výkonech české vědy a výzkumu v ČR, vč. role NTK.


2	Ministerstvo kultury	
	Vazba MK ČR k NTK:	<p>MK ČR:</p> <ul style="list-style-type: none"> Administruje program VISK, ze kterého je financován např. projekt NTK s názvem „Oborová brána Tech“, NUŠL (Národní úložiště šedé literatury) nebo NAKI (Program aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity); Spoluvytváří zákonné právní úpravy v oblasti knihovnictví; Vede NTK v evidenci knihoven; Organizuje jednání Ústřední knihovnické rady (poradní orgán ministra kultury) viz samostatná vazba č.5.
	Vazba NTK k MK ČR:	<p>NTK:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plní reporting na programech financovaných MK ČR; Plní statistický reporting o činnosti NTK (NIPOS); Účastní se jednání Ústřední knihovnické rady, viz samostatná vazba č.5.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Spolupráce v rámci Ústřední knihovnické rady - zejména zpracování materiálu „Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015 včetně internetizace knihoven“; Účast NTK v programu VISK.
	Slabé stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Postavení Ústřední knihovnické rady je pouze formální a není schopné metodicky zaštitit a reálně řídit koncepční průřezová knihovnická témata, jako např. oblast centrální distribuce elektronických informačních zdrojů (Projekt jednotného portálu). Ústřední knihovnická rada není z tohoto hlediska dostatečně vymezená v knihovním zákoně č. 257/2001 Sb.; Vymezení NTK jako specializované knihovny v knihovním zákoně č. 257/2001 Sb., u kterého vnímáme MK ČR jako garanta, není optimální a to zejména vzhledem k aktuální a budoucí roli NTK v rámci zajišťování informační infrastruktury pro vědu a výzkum.
	Doporučení	D5 Posílení Ústřední knihovnické rady v knihovním zákoně č. 257/2001 Sb. jako centrálního orgánu s kompetencí pro řízení průřezových reformních projektů v oblasti knihovnictví.
		D6 Změna statusu NTK v knihovním zákoně č.257/2001Sb. tak, aby odpovídalo nové roli NTK (zejména vzhledem k centralizovanému nákupu EIZ a provádění zajišťování údajů o výkonech české vědy).

3	Lokální samospráva (Radnice Prahy 6 a MHMP)	
	Vazba P6 a MHMP k NTK:	<p>Vzájemnou vazbu hodnotíme jako reálně neexistující (např. neexistuje propojení přes společné aktivity a projekty) a to i přes to, že v rámci pohovorů byla zaznamenána pozitivní komunikace se zastupiteli Prahy 6.</p> <p>Z hlediska P6 se jedná zejména o následující potenciál:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrace NTK do aktivit Radnice Prahy 6 (např. kulturní, sociální aktivity, využívání zázemí knihovny Prahy 6); • Využití prostoru okolo knihovny / knihovna jako komunitní centrum Prahy 6. <p>Z hlediska MHMP se jedná zejména o následující potenciál:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pro NTK (ale i lokální univerzity) je zásadním nedostatkem nemožnost čerpat evropské peníze pro pražský region. Toto opatření je v prostředí vzdělávání (např. studenti z pražských univerzit odjíždějí do regionů) a moderní informační infrastruktury (např. centrální distribuce elektronických informačních zdrojů) veskrze iracionální a nelogické a poškozuje pražské vysoké školy a vzdělávací infrastrukturu, včetně knihoven / NTK, resp. je negativní i z pohledu ČR jako celku (neefektivní investice do „betonové infrastruktury“ na rozdíl např. od národní elektronické databáze znalostí). Politická reprezentace hl. m. Prahy by proto měla věnovat zvýšenou pozornost nadcházejícímu programovému období tak, aby pražský region nebyl vyloučen jako příjemce podpory (alespoň pro oblast vzdělávání, výzkumu a informačních zdrojů). <p>Z hlediska P6 a MHMP vidíme potenciál pro zapojení samosprávy do Rady NTK (strategický poradní orgán).</p>
	Doporučení	<p>D7 Zapojení lokální samosprávy do Rady NTK a aktivní spolupráce s lokální samosprávou.</p> <p>D8 Změna pravidel čerpání prostředků ze strukturálních fondů tak, aby pražský region mohl být příjemcem financování.</p>
4	Ostatní insituce (např. MPO, kraje)	
	Vazba ostatních institucí k NTK:	<p>Vzájemnou vazbu hodnotíme jako reálně neexistující (např. neexistuje propojení přes společné aktivity a projekty).</p> <p>Potenciál k posílení vazby na ostatní orgány Ústřední orgány státní správy spatřujeme zejména z hlediska spolupráce s MPO, které realizuje a ve velkém rozsahu připravuje programy na podporu aplikovaného výzkumu a inovací, start-up podnikání a technického vzdělávání. z hlediska rozvíjení stávajících aktivit NTK v oblasti informační infrastruktury pro výzkum a změny zákona č. 130/2002 Sb. ve smyslu koncepčního ukotvení tohoto tématu proto považujeme posílení spolupráce s MPO za klíčové a velmi naléhavé (úprava právě probíhá).</p> <p>Dále existuje potenciál spolupráce s Úřadem průmyslového vlastnictví, a to v následujících oblastech:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nabídka přístupu uživatelům NTK do databází tohoto úřadu (např. v rámci www NTK), zejména Databáze patentů a užitných vzorů nebo Databáze průmyslových zdrojů; • Výměně dat mezi NTK a tímto úřadem, a to s cílem pravidelně vyhodnocovat kolik patentů/průmyslových vzorů bylo registrovaných klienty NTK.

	Doporučení	D9	V návaznosti na doporučení D2 neprodleně zahájit kooperaci s MPO ohledně zajištění informační infrastruktury pro vědu a výzkum.
		D10	Zapojit MPO do činností NTK (např. jako člen Rady NTK, v rámci nových informačních služeb průmyslu – odborné rešerše atd.).

7.1.2 Asociace / orgány / ostatní

5	Ústřední knihovnická rada	
	Vazba ÚKR k NTK:	Ústřední knihovnická rada: <ul style="list-style-type: none">Definuje koncepční materiály (např. Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015), které mají dopad na NTK / zahrnují NTK.
	Vazba NTK k ÚKR:	NTK: <ul style="list-style-type: none">Účastní se prostřednictvím svého ředitele, který byl ministrem kultury nominován, na jednání Ústřední knihovnické rady České republiky;Podílí se na zpracování koncepčních materiálů a vyjadřuje se k programům MK;Plní úkoly, které vyplývají z koncepčních materiálů ÚKR.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none">Zpracování dokumentu „Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015“;ÚKR reprezentuje celý knihovnický segment a v současné době představuje jediný orgán, který může v ČR koordinovat aktivity napříč celým spektrem knihoven (národní, krajské, základní, specializované).Kompetence k metodickému vedení koncepčních průřezových aktivit, které mohou pomoci úspěšně reagovat na nové výzvy, kterým čelí tradiční model zajišťování knihovnictví.
	Slabé stránky:	<ul style="list-style-type: none">V knihovním zákoně č. 257/2001 Sb. postrádá ÚKR kompetence k reálnému vedení a metodickému řízení koncepčních průřezových témat v oblasti knihovnictví, která jsou spojena zejména s nákupem a distribucí elektronických informačních zdrojů. Tyto kompetence by měly Radě umožnit optimalizovat knihovní služby z pohledu celku, a to bez omezení právní formy zřizovatele (platí pro knihovny financované z veřejných zdrojů).
	Doporučení	D11 Viz opatření D5 výše.
		D12 Koordinace celkové strategie nákupu elektronických informačních zdrojů a jejich distribuce (např. projekt Jednotný portál).

6	Asociace knihoven VŠ	
	Vazba Asociace knihoven VŠ k NTK:	<p>V současné době neexistuje spolupráce mezi NTK a Asociací knihoven VŠ. Zástupci NTK nejsou na jednání Asociace ani do jejích pracovních skupin zváni.</p> <p>Neexistence vazby mezi NTK a Asociací knihoven VŠ je vzhledem k zaměření NTK a aktivitám Asociace knihoven VŠ např. na Radě rektorů negativním jevem. Tento negativní dopad zmírňuje skutečnost, že Asociace, nemá zpracovanou strategii a vizi a její aktivity spočívají zejména v setkávání jejích členů a v obecné podpoře vybraných témat, např. open access.</p> <p>Výhledově bychom kooperaci doporučovali, a to zejména s ohledem na vzájemné informování NTK a členů asociace.</p>

	Doporučení	D13 Navázání spolupráce NTK-Asociace, vzájemná koordinace aktivit a vzájemné informování.
--	-------------------	---

7	Rada pro výzkum a vývoj	
	Vazba Rady pro výzkum a vývoj k NTK:	Rada pro výzkum a vývoj: <ul style="list-style-type: none"> Má ve spolupráci s MŠMT za cíl nastavit Národní politiku výzkumu, vývoje a inovací, její kontrolu a hodnocení výsledků. Součástí realizace této politiky je také zajištění informační infrastruktury pro výzkum, viz program podpory MŠMT výše; Vazba k NTK je tak v podstatě nepřímá, a to prostřednictvím zajišťování informační infrastruktury pro vědu a výzkum.
	Vazba NTK k Radě pro výzkum a vývoj:	NTK: <ul style="list-style-type: none"> Jedná se o nepřímý vztah, ve kterém NTK poskytuje informační infrastrukturu pro vědu a výzkum, která je podporou pro subjekty realizující Národní politiku výzkumu, vývoje a inovací Rady pro výzkum a vývoj; NTK chce dále figurovat jako poskytovatel podkladů pro měření výsledků výzkumu.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> NTK prokazatelně úspěšně a s měřitelnými výsledky realizuje nákup elektronických informačních zdrojů pro vědu a výzkum. Tato služba je subjekty průřezově oceňována a pozitivně hodnocena (v rámci všech rozhovorů s akademickou sférou, MŠMT a knihovnami).
	Slabé stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Neexistuje dlouhodobě udržitelný a stabilní mechanismus financování nákupu elektronických informačních zdrojů pro vědu a výzkum; Analogicky není zřejmý provozní a obchodní model zajišťování podkladů pro měření výsledků výzkumu v ČR.; Oblast scientometrie se vyvíjí (v současné době se nastavuje metodika, viz projekt IPN Metodika) a NTK bude muset dobudovat odborné zázemí, aby mohla poskytovat podklady.
	Doporučení	D14 Viz opatření D2 a D4 výše (elektronické zdroje a vyhodnocování výstupů české vědy)






8	Soukromý sektor	
	Vazba soukromého sektoru k NTK:	NTK realizuje minimální vazbu na soukromý sektor a to prostřednictvím sponzorských darů na akce pořádané v NTK. Tito sponzoři pak pocházejí zejména z řad předcházejících nájemců nebo dodavatelů budovy NTK. Z hlediska potenciálu existují následující příležitosti: <ul style="list-style-type: none"> Zahrnutí soukromého sektoru do Rady NTK (poradní orgán); Rozšíření služeb NTK vůči soukromému sektoru (odborné řešerše nad informačními zdroji NTK s asistencí odborníků z okolních univerzit); Získání významných sponzorů a partnerů ze soukromé sféry.
	Doporučení	D15 Zahrnutí významných aktérů soukromé sféry do Rady NTK a aktivní realizace sponzorství (dlouhodobé partnerství). D16 Nabídka nových placených služeb vůči soukromému sektoru.






9	Vydavatelé časopisů	
➡	Vydavatelé k NTK:	Vydavatelé: <ul style="list-style-type: none"> Žádají o přidělení osmimístného číselného kódu ISSN.
⬅	Vazba NTK k vydavatelům:	NTK: <ul style="list-style-type: none"> Poskytuje kód ISSN, který jednoznačně identifikuje názvy periodik.
+	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Zavedený systém
-	Slabé stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Další nevyužívání kontaktů s vydavateli
✓	Doporučení	D17 Využívání kontaktů s vydavateli časopisů, kterým je poskytován ISSN kód (např. zařazování článků do elektronické databáze NTK)






7.1.3 Knihovny






10	Národní knihovna	
➡	Vazba Národní knihovny k NTK:	Národní knihovna: <ul style="list-style-type: none"> Zastupuje knihovny v systému knihoven při jednání s kolektivními správci autorských práv a NTK tak je příjemcem výsledků tohoto vyjednávání; Poskytuje metodiku a vzdělávání ostatním knihovnám včetně NTK (např. evidence dokumentů, uchovávání elektronických informací/kulturní dědictví atd.); Sdílí zkušenosti s nákupem elektronických informačních zdrojů (např. projekt EBSCO) a databáze těchto zdrojů (např. humanitní, společensko-vědní a lékařská literatura).
⬅	Vazba NTK k Národní knihovně:	NTK: <ul style="list-style-type: none"> Přispívá do Souborného katalogu ČR, spravuje autoritní záznamy z oblasti české vědy a techniky, spolupráce v rámci ANL; Pro oborovou bránu Tech využívá stejný SW a metodiku jako Jednotná informační brána; Samostatně realizuje vyjednávání v oblasti autorského zákona a NK je příjemcem výsledků těchto vyjednávání.
+	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Existující spolupráce na poli nákupu elektronických informačních zdrojů; Spolupráce v oblasti autorského zákona; Nezpochybnitelná role NK jako metodika v oblasti knihovnických postupů, národní katalogizační agentura, správce Souborného katalogu ČR.
-	Slabé stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Relativně roztržitá odpovědnost v oblasti vyjednávání ohledně autorského zákona; Přestože na základě knihovního zákona č. 257/2001 Sb. má NK zabezpečovat „celostátní koordinaci regionálních funkcí“, a vykonávat „standardizační, metodické a poradenské činnosti“, reálně NK neprovádí skutečné řízení atomizovaných knihoven např. v oblasti centrálního zpřístupnění elektronických informačních zdrojů (např. projekt Jednotný portál).
✓	Doporučení	D18 Sjednocení vyjednávání ohledně autorského zákona pod Ústřední knihovnickou Radu (po posílení kompetencí Rady).






		D19	Účast na jednotném nákupu a distribuci elektronických informačních zdrojů (pod vedením Ústřední knihovnické Rady, popř. jiného subjektu).
--	--	-----	---

11	Městská knihovna v Praze	
	Vazba Městské knihovny k NTK:	Městská knihovna v Praze: <ul style="list-style-type: none"> Je příjemcem prostoru / nájemcem.
	Vazba NTK k Městské	NTK: <ul style="list-style-type: none"> Poskytuje prostor / NTK je pronajímatelem.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Dobře fungující vztah vzájemně obsahově komplementárních knihoven; Příchod čtenářů Městské knihovny znamená rozšíření návštěvnosti NTK a opačně.
	Slabé stránky:	N/A
	Doporučení	D20 Viz D19 výše.

12	Knihovna akademie věd ČR	
	Vazba Knihovny akademie věd k NTK:	Knihovna akademie věd (KNAV): <ul style="list-style-type: none"> Předává data jednotlivých ústavů v rámci programu NUŠL; Podílí se na vývoji systému Kramerius, který využívá i NTK; Disponuje odbornými kapacitami a technickým zázemím (databázemi) na zajišťování dat o výkonech české vědy z databáze Web of Knowledge; Podává projekty do programů podpory EIZ MŠMT, zejména v rámci svého projektu Web of Knowledge (elektronické informační zdroje, citační databáze).
	Vazba NTK ke Knihovně akademie věd:	NTK: <ul style="list-style-type: none"> Odebírá data v rámci programu NUŠL; Spolupracuje s KNAV v programu Kramerius; Poskytuje KNAV metodické vedení, resp. asistenci útvarům AV ČR ve věci EIZ.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Spolupráce v rámci stávajících projektů, např. nákup elektronických informačních zdrojů, projekt Kramerius; Spolupráce v rámci připravovaných projektů, např. projekt Jednotný portál.
	Slabé stránky:	N/A
	Doporučení	D21 Koordinace a spojení aktivit NTK a Knihovny akademie věd na poli zajištění výsledků o výkonech české vědy, a to včetně návrhu nového modelu fungování měření výsledků výzkumu. D22 Viz D19 výše.

13	Moravská zemská knihovna	
	Vazba Moravské zemské knihovny k NTK:	Moravská zemská knihovna: <ul style="list-style-type: none"> • Spolupracuje s NTK např. projektech Electronic book on demand, Kramerius a zpřístupnění elektronického obsahu.
	Vazba NTK k Moravské zemské knihovně:	NTK: <ul style="list-style-type: none"> • Společná spolupráce na projektech viz předchozí.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní vzájemná spolupráce, a to zejména v oblasti informačních technologií.
	Slabé stránky:	N/A
	Doporučení	D23 Viz D19 výše.

14	Knihovna VŠCHT	
	Vazba Knihovny VŠCHT k NTK:	Knihovna VŠCHT: <ul style="list-style-type: none"> • Připravuje se na využití knihovní infrastruktury NTK pro běžný provoz (výpůjčky, revize fondu, informační systém); • Spolupracuje ve Společné akviziční komisi NTK, ČVUT, VŠCHT, zejména informuje NTK o informačních zdrojích k nákupu; • Poskytuje data do projektu NUŠL.
	Vazba NTK ke Knihovně VŠCHT:	NTK: <ul style="list-style-type: none"> • Poskytuje služby knihovní infrastruktury NTK; • Zajišťuje elektronické informační zdroje (Knihovna VŠCHT se účastní konsorcií vedených NTK); • Přijímá data v rámci projektu NUŠL.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> • VŠCHT plní memorandum z roku 2001; • Připravovaný model spolupráce VŠCHT-NTK umožňuje VŠCHT uspořádat prostředky na provozních aktivitách (zajišťování knihovní infrastruktury) a koncentrovat se na přidanou hodnotu pro VŠCHT v oblasti akvizice odborné literatury, vydavatelství a propojení informačních systémů. Tento model považujeme za referenční také pro knihovnu ČVUT. V oblasti elektronických informačních zdrojů pak také pro ostatní knihovny.
	Slabé stránky:	N/A
	Doporučení	D24 Viz D19 výše.

15	Knihovna ČVUT	
	Vazba Knihovny ČVUT k NTK:	<p>Knihovna ČVUT:</p> <ul style="list-style-type: none"> S NTK projednává a koordinuje akviziční plán (v rámci Společné akviziční komise); Od 1. 7. 2009 je v nájmu NTK (Smlouva o nájmu nebytových prostor je podepsána na 8 let); Studenti ČVUT tvoří podstatnou část uživatelů služeb NTK. Ze statistiky vstupních turniketů v roce 2011 vyplývá, že 67 % zákazníků, kteří vstoupili do prostoru knihovny, tvoří studenti ČVUT (karta ČVUT). Zbývajících 33 % tvoří kategorie „ostatní“ (např. studenti VŠCHT, odborná veřejnost, jiné VŠ).
	Vazba NTK ke Knihovně ČVUT:	<p>NTK:</p> <ul style="list-style-type: none"> Poskytuje prostor / pronajímatel; Zajišťuje elektronické informační zdroje (Knihovna ČVUT se účastní konsorcií vedených NTK).
	Silné stránky:	N/A
	Slabé stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Z hlediska knihovny ČVUT (na rozdíl od knihovny VŠCHT) nebylo zásadním způsobem naplněno písemné memorandum uzavřené mezi rektorem ČVUT, VŠCHT a ředitelem tehdejší Státní technické knihovny v roce 2001. Toto memorandum reagovalo na usnesení vlády č. 699/2000 a jeho hlavním cílem bylo zřídit společnou instituci „Knihovnu vysokých škol technických“, která bude: <ul style="list-style-type: none"> Společně řízená Radou; Financována příspěvkem všech zřizovatelů; Zajišťovat informační služby pro obě vysoké školy; Spolupracovat se systémem knihoven VŠ. Důsledek nenaplnění memoranda je duplicita procesů a neefektivita - knihovna ČVUT má samostatné zázemí pro vypůjčování vlastních fondů a procesy NTK a knihovny ČVUT jsou zcela oddělené (dvě výpůjční přepážky a na ně návazné procesy); Finančně lze tuto neefektivitu a duplicitu procesů vyjádřit hodnotou 10 – 12 mil. Kč ročně, které jsou též budově vynakládány na personální zajištění identických procesů (celkový náklad na personální zdroje je 16,2 mil. Kč ročně při 35-ti zaměstnancích). Tato částka vychází z konzervativního předpokladu převedení cca 40 % úvazků do jednoho provozu tak, aby byl plynule zajištěn provoz a servis pro klienty obou současných institucí, a zároveň nezohledňuje úspory ve fixních nákladech; Nově pořízený RFID systém knihovny ČVUT je nekompatibilní s NTK – nelze využívat existující zařízení NTK ; Náklad finanční neefektivity nese rozpočet ČVUT; Z hlediska zákazníků je průřezovým nedostatkem oddělení přístupu k fondům (např. pokud student nemůže vypůjčit skripta v knihovně ČVUT, tak zjišťuje jejich dostupnost v NTK a následně se případně registruje do knihovny NTK a vypůjčuje si informační zdroje). Pro studenty ČVUT, kteří tvoří většinu zákazníků NTK, je na druhou stranu snazší přistupovat ke službám knihovny kartou ČVUT a některé služby jsou pro ně na rozdíl od NTK zajišťovány bezplatně.
	Doporučení	D25 Převedení knihovny ČVUT na stejný model spolupráce, který je nastaven pro knihovnu VŠCHT.




16	Knihovny výzkumných ústavů	
	Vazba NTK ke Knihovnám výzkumných ústavů:	NTK: <ul style="list-style-type: none"> • Poskytuje řešerše; • Doporučuje informační zdroje.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá spolupráce.
	Slabé stránky:	N/A
	Doporučení	D26 Viz D19 výše.

17	Knihovny ostatních VŠ	
	Vazba Knihoven ostatních VŠ k NTK:	<p>V rámci pohovorů byly zjištěny vazby k ostatním univerzitám, např. v oblasti digitalizace nebo e-books. Jedná se o např. následující univerzity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slezská univerzita v Opavě; • Masarykova univerzita v Brně; • Univerzita Karlova. <p>Při hodnocení vazby se nicméně přikláníme k tomu, že neexistuje formalizovaná spolupráce v rámci konkrétních dlouhodobých projektů a jedná se spíše o krátkodobou ad hoc spolupráci.</p> <p>Vzhledem k ostatním univerzitním knihovnám spatřujeme potenciál zejména v následujícím:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jednotný postup v nákupu a distribuci elektronických informačních zdrojů (NTK již v současné době zajišťuje zdroje z oblasti STM) – atomizovaný přístup po jednotlivých knihovnách je ekonomicky neudržitelný a pro ostatní VŠ platí stejný model, který potvrdili zástupci ČVUT a VŠCHT, tj. centralizovaný nákup na národní bázi, který maximalizuje objem nakoupených informačních zdrojů a minimalizuje jejich cenu; • Přenosná legitimace – umožnění snadného přístupu ostatních studentů VŠ / zákazníků knihoven VŠ; • Integrace s ČZU – vzhledem k blízkosti kampusu ČZU existuje potenciál ke spolupráci s NTK.
	Doporučení	D27 Zajištění přenosné legitimace platné v různých knihovnách, zejména knihovnách VŠ D28 Inicie spolupráce s ČZU ohledně poskytování služeb NTK pro ČZÚ D29 Viz D19 výše.

18	Krajské knihovny	
➔	Vazba Krajských knihoven k NTK:	Krajské knihovny: <ul style="list-style-type: none"> • Odkazují své návštěvníky na NTK; • Vzájemné předávání zkušeností; • Využívají meziknihovní výpůjční službu.
➔	Vazba NTK ke Krajským knihovnám:	NTK: <ul style="list-style-type: none"> • Poskytuje školení; • Vzájemné předávání zkušeností; • Společná účast v meziknihovní výpůjční službě.
+	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> • Fungující spolupráce
-	Slabé stránky:	<ul style="list-style-type: none"> • Existuje potenciál hlubší spolupráce, který zatím není využit. Jedná se např. o následující: <ul style="list-style-type: none"> ○ Přenosná legitimace – umožnění snadného přístupu zákazníků ostatních knihoven do NTK; ○ Sdílení elektronických informačních zdrojů – společný postup při nákupu a distribuci elektronických informačních zdrojů.
✓	Doporučení	D30 Viz D19 a D27 výše.

7.1.4 Nájemci v budově

19	Fakulta informačních technologií ČVUT	Kavárna	Další dlouhodobí nájemci
	Potenciální nájemci	Krátkodobí nájemci	
➔	Vazba nájemců k NTK:	Kavárna: <ul style="list-style-type: none"> • Má důležitý význam jako sociální prostor. Kvalita jejích služeb spoluovlivňuje spokojenost zákazníků knihovních služeb NTK. Další dlouhodobí nájemci: <ul style="list-style-type: none"> • Ovlivňují prostor NTK. Potenciální nájemci: N/A Fakulta informačních technologií ČVUT <ul style="list-style-type: none"> • Dočasně využívá prostor NTK pro výuku. Krátkodobí nájemci <ul style="list-style-type: none"> • Krátkodobě využívají prostor NTK. 	
➔	Vazba NTK k nájemcům:	NTK: Kavárna <ul style="list-style-type: none"> • Využívá prostor kavárny také k vlastním akcím; • Má finanční příjem; • Benefituje z příchodu potenciálních klientů. 	

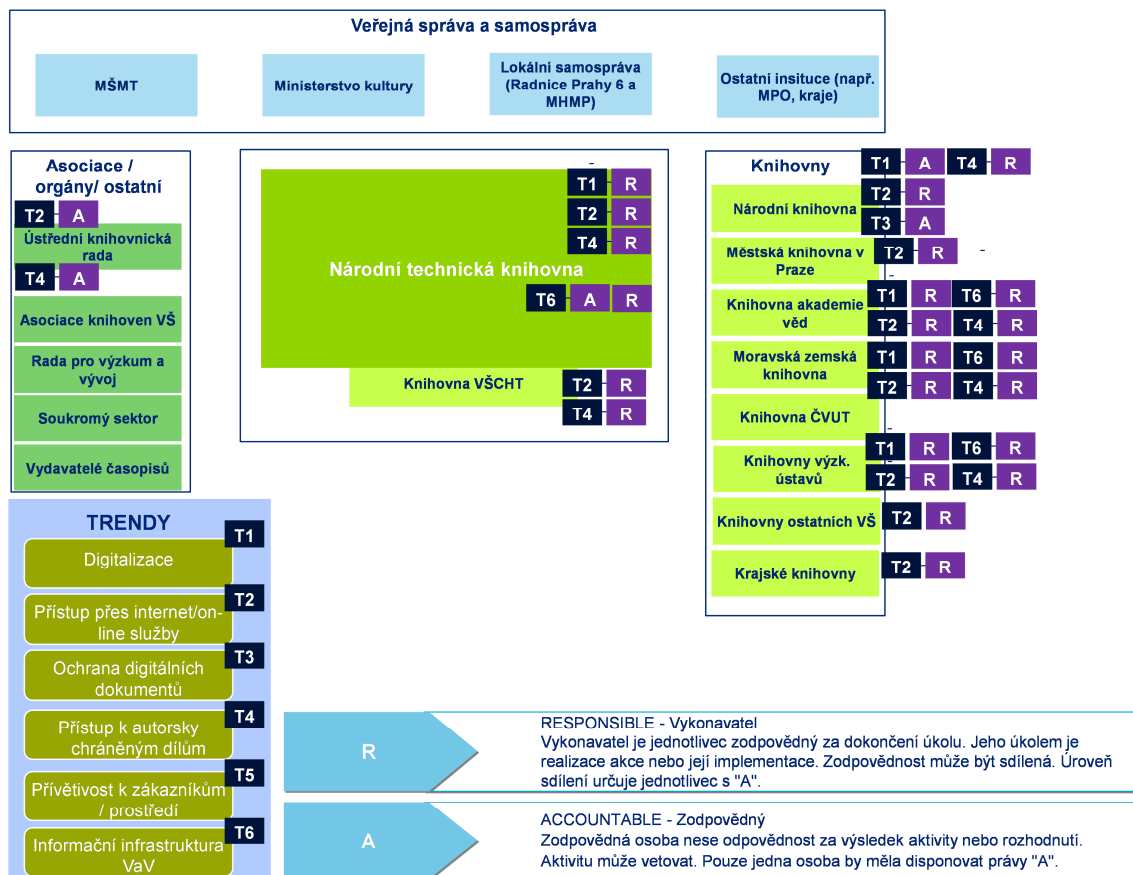
		Další dlouhodobí nájemci, Krátkodobí nájemci <ul style="list-style-type: none"> Má finanční příjem; Oslovuje tuto skupinu z hlediska sponzorství. Fakulta informačních technologií ČVUT <ul style="list-style-type: none"> Bude muset najít nové využití tohoto prostoru, který FIT uvolní.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Předmět podnikání dlouhodobých nájemců je v souladu se směřováním NTK.
	Slabé stránky:	<ul style="list-style-type: none"> Omezení z hlediska času krátkodobých pronájmů (zaměstnanci NTK realizují v omezené míře jako přesčasové aktivity); Potenciál v cenotvorbě a strategii získávání dlouhodobých a krátkodobých nájemců.
	Doporučení	<div>D31 Změna modelu zajišťování krátkodobých pronájmů (outsourcing, flexibilní tvorba cen s důrazem na maximalizaci zisku v čase – redukce spotřebitelského přebytku nájemců).</div> <div>D32 Pravidelné sledování zavedeného, popř. zavedení pravidelného sledování kontroly kvality dlouhodobých pronájmů významných z hlediska provozu NTK (zejména kavárny).</div> <div>D33 Zpracování strategie využití prostor NTK (samostatný výstup projektu).</div> <div>D34 Nalezení nového nájemce za FIT ČVUT.</div>

7.2 Posouzení možnosti centralizace

Následující obrázek shrnuje analýzu z předchozí kapitoly, přičemž kombinuje následující:

- Instituce;
- Trendy, na které má knihovnický sektor reagovat;
- Návrh odpovědností pro řízení trendů institucemi.

Posouzení možnosti centralizace je skryto pod písmenem A (viz níže), které znamená konečnou odpovědnost, resp. instituci, která řídí daný trend a odpovídá za jeho úspěšnou realizaci. Přiřazení konečné (A) odpovědnosti je pod grafem dále okomentováno. Písmeno R znamená realizaci, resp. práci v daném trendu dle vymezených kompetencí. Model se opírá o tzv. metodiku RACI viz příloha 1. Pátý trend není v obrázku hodnocen.



Obrázek 8: Posouzení možnosti centralizace

T1 Digitalizace – Národní knihovna

Řídící kompetence (A) byly přiřazeny Národní knihovně z následujících důvodů:

- V současné době řídí Národní knihovna projekt Národní digitální knihovna, jehož hlavním cílem je digitalizovat národní kulturní bohatství (historické dokumenty, na které se již nevztahuje omezení z autorského zákona);
- Dále provozuje dvě digitalizační pracoviště – pro přímou digitalizaci rukopisů a vzácných dokumentů a pro digitalizaci mikrofilmů;
- Stanovuje metodiku digitalizace v ČR.

T2 Přístup přes internet/on-line služby – Ústřední knihovnická rada

Řídící kompetence (A) byly přiřazeny Ústřední knihovnické radě z následujících důvodů:

- Jedná se o náročnou a komplexní koordinaci knihovnických institucí s různým zřizovatelem a to s následujícím cílem:
 - Zajistit občanům ČR maximální přístup k elektronickým informačním zdrojům, a to pohodlně na jednom místě (portálu) bez jakýchkoli dalších formalit vyjma registrace v některé z knihoven;
 - Zajistit centralizované vyjednávání nákupu EIZ (sdružení požadavků a vyjednání optimální ceny k požadovanému objemu) v jednotlivých tematických oblastech, a to včetně optimální dohody ohledně autorských práv;
 - Zajistit technické řešení (zejména moderní prezentační vrstva portálu a další technické řešení).
- ÚKR prokázala průřezové koordinační schopnosti návrhem Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015;
- Trend přístupu přes internet/on-line služby je důležitým aspektem této Koncepce a stejně jako Koncepce nemá ani tento trend vysoké šance na úspěch, pokud nebude centrálně projektově řízen a koordinován;
- ÚKR je vymezena v knihovním zákoně a novelou tohoto zákona by byla jednoduše vybavena pro zajišťování nové koordinační role;
- Role ÚKR by měla spočívat v řízení a koordinaci, nikoli skutečné realizaci, která by byla v kompetenci jednotlivých knihoven (např. podle jejich oborové specializace nebo technických prostředků).

Z hlediska zajišťování přístupu přes internet/on-line služeb nicméně vidíme ještě další možné varianty:

- Pověření více knihoven podle jejich sektorové příslušnosti (např. knihovny orientované na technické a přírodovědné obory a humanitní a společenské vědy);
- Pověření jedné z velkých knihoven nebo jiné instituce, např. Svaz knihovníků ČR, řízením celého projektu;
- Zřízení samostatné instituce (agentury) pověřené akvizicí a technickým zajištěním prezentace elektronických informačních zdrojů.

T3 Ochrana digitálních dokumentů - Národní knihovna

Řídící kompetence (A) byly přiřazeny Národní knihovně, a to z důvodů dlouhodobého stanovování metodiky ochrany digitálních dokumentů a také z důvodů uvedených v rámci trendu 1 viz výše.

T4 Přístup k autorsky chráněným dílům

Řídící kompetence (A) byly přiřazeny Ústřední knihovnické radě z následujících důvodů:

- Kompetence jsou v současné době relativně roztržštěné – realizuje NTK, NK i ÚKR a další knihovny samostatně;
- Oblast souvisí s nákupem a prezentací elektronických informačních zdrojů viz trend 2;
- Silný centralizovaný nákup může, na rozdíl od atomizovaného přístupu, lépe ovlivnit licenční ujednání pro celou ČR.

T5 Přívětivost k zákazníkům / prostředí

Trend nebyl hodnocen, a to z důvodů, že se jedná o individuální místní vlastnost každé knihovny.

T6 Informační infrastruktura VaV

Řídící kompetence (A) byly přiřazeny NTK a to z důvodů jejího dlouhodobého úspěšného zajišťování této oblasti, které bylo potvrzeno v rámci pohovorů s relevantními subjekty (např. MŠMT, MK, VŠCHT, ČVUT).

7.3 Posouzení současného stavu z hlediska financování

7.3.1 Financování NTK

Národní technická knihovna je příspěvková organizace a výše ročního disponibilního rozpočtu je stanovena na následující rok zřizovatelem organizace Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Dále NTK může využívat finanční prostředky získané vlastní činností a prostředky od jiných osob. Výše disponibilního ročního rozpočtu je stanovena vždy pouze na následující rok. Tento fakt neumožňuje strategické plánování NTK a nedává možnost zhodnocení možného rozvoje knihovny ve vazbě na své povinnosti a závazky.

NTK zabezpečuje příjem finančních prostředků ze tří základních zdrojů:

1. Příspěvky od zřizovatele knihovny – MŠMT. Tento zdroj představuje hlavní zdroj finančních prostředků NTK. V roce 2011 tvořil 95,2 % všech prostředků NTK;
2. Příjmy z prodeje vlastní činnosti, které v roce 2011 dosáhly výše 4,5 %;
3. Různé drobné finanční výnosy ve výši 0,3 %.

Současně na provoz NTK přispívá ČVUT. Příspěvek kryje provozní výdaje knihovny ČVUT (včetně mandatorních výdajů na tzv. EIZ), která je umístěna v prostorách NTK. Výše tohoto příspěvku činila 42,8 mil. CZK za rok 2011.

7.3.2 Zajištění financování NTK

S ohledem na trendy ve financování rozpočtových organizací a se snižováním rozpočtových výdajů jednotlivých rezortů lze předpokládat, že výdaje na provoz NTK budou v budoucnu ještě nižší, než je tomu v současnosti.

7.3.2.1 Financování NTK jako SPO

Příspěvková organizace je financována na základě limitů k čerpacím účtům státního rozpočtu, které vede Česká národní banka (ČNB) na základě pokynu správce kapitoly. Správce kapitoly oznámí příslušné organizaci, která má k čerpání peněžních prostředků státního rozpočtu oprávnění, že předal ČNB pokyn k nastavení rozpočtového limitu. Na svůj účet si poté příspěvkové organizace převádějí příspěvek na činnost do výše tohoto limitu. Pokud se limit týká reprodukce majetku, čerpá limit přímou úhradou potřeb akce z limitu individuální nebo systémové dotace a hradí faktury z čerpacího účtu, který je výdajovým účtem státního rozpočtu.

Příspěvková organizace hospodaří s finančními prostředky získanými z:

- Hlavní činnosti;
- Rozpočtu zřizovatele;
- Doplnkové činnosti;
- Smluv o spolupráci nebo sdružení prostředků;
- Státní finanční podpory;
- Příspěvků a darů od fyzických a právnických osob;
- Vlastních fondů;
- Zahraničí.

7.3.2.1.1 Hodnocení slabých a silných stránek financování SPO

NTK jako příspěvková organizace má garantovaný rozpočet od svého zřizovatele. Tento fakt je jednoznačnou výhodou. Předmět činnosti NTK a hlavní předmět činnosti a jeho vliv na ekonomický model však znamená, že knihovna není ekonomicky soběstačnou organizací. Její náklady budou i budoucnu s největší pravděpodobností převyšovat příjmy, které by sama produkovala. Nicméně určitou výhodou je, že v případě úspěšnosti některé své aktivity lze zajistit převod pozitivního výsledku do rezervního fondu a z něj čerpat v případných rozpočtově slabších obdobích.

Mezi negativní znaky finančního hospodaření příspěvkových organizací rozhodně patří neexistující možnost dlouhodobého plánování, neboť výše disponibilního rozpočtu závisí na ročním výhledu (rozpočtu) zřizovatele. Současně proces schválení rozpočtu probíhá každý rok obdobnou formou dle platné legislativy/vyhlášky.

Přizpůsobení činností NTK pro případné dorovnání chybějících finančních prostředků lze jen s obtížemi plánovat a NTK se tak vystavuje každoročně riziku, že bude realizovat ztrátu, a tlaku na snížení provozních výdajů, což má negativní dopad na kvalitu služeb.

Přehled silných a slabých stránek

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Garance určité výše rozpočtu zřizovatele • Možnost doplňkové činnosti (v omezené míře) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemožnost dlouhodobého plánování a strategického rozvoje NTK • Nestabilní rozpočet zřizovatele • Plná závislost NTK na rozpočtu zřizovatele

Tabulka 6: Silné a slabé stránky financování SPO

7.3.2.2 Financování NTK jako SPO

V případě změny statusu NTK jako Státní příspěvkové organizace (SPO) na Výzkumnou organizaci (VO) lze financování NTK obohatit účelovými a institucionálními podporami. Změna na VO je vhodná s ohledem na to, jakou roli NTK zaujímá (nebo bude zaujímat) v oblasti informační infrastruktury.

7.3.2.2.1 Hodnocení slabých a silných stránek financování SPO

Zařazení mezi výzkumné organizace je proces rozdělen do dvou fází.

- Fáze 1 - Formální posouzení je již možno realizovat, neboť NTK splňuje požadavky Rady vlády pro výzkum, vývoj a inovace (RVVI), která hodnocení organizací definuje v Postupu při posuzování výzkumných organizací. Hodnocením dle této metodiky prošly již následující knihovny – Moravská zemská knihovna v Brně, Národní knihovna ČR, Knihovna AV ČR a Národní lékařská knihovna.
- Fáze 2 - Obsahuje posouzení odborných ukazatelů, kterými jsou:
 - Doba vykonávání činností ve VaVal byla minimálně poslední tři roky nepřetržitě;
 - Zařazení výsledků VaVal do IS VaVal (5-tiletá bodová hranice větší než 1 500 bodů);
 - Doložení o poskytování aplikovaných výsledků VaVal zájemcům za stejných podmínek;
 - Předpokládá se dlouhodobý rozvoj výzkumné organizace a jejích činností ve VaVal.

S ohledem na časová hlediska výše uvedených kritérií (aktuálně platných) je možné zařazení NTK do fáze 2 až od cca 2017. Domníváme se, že je žádoucí k této změně přistoupit. Dle finančního plánu uveřejněného na stránkách www.vyzkum.cz dosahuje objem finančních prostředků výše cca 26 mld. CZK ročně (do 2012 – 2014).

V případě kladného vyřízení žádosti o účelovou nebo institucionální podporu je **však nutné** (dle zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje)), aby bylo dodrženo následující:

- Příjemce této podpory v souladu se zákonem o účetnictví pro každý projekt, pro poskytnutou institucionální podporu a pro další činnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích podporované z veřejných prostředků povede oddělenou evidenci vynaložených výdajů nebo nákladů a v rámci této evidence bude sledovat výdaje nebo náklady hrazené z podpory. Způsob evidence stanoví na základě zákona o účetnictví příjemce.
- Budou uhrazeny uznané náklady na výzkum, vývoj a inovace prováděné příjemcem, popřípadě dalším účastníkem projektu.
- Při pořízení hmotného a nehmotného majetku pro činnost ve výzkumu, vývoji a inovacích lze do způsobilého nákladu zahrnout pouze takovou část nákladů na jeho pořízení, která odpovídá předpokládanému využití pro danou činnost ve výzkumu, vývoji a inovacích.
- Z institucionální podpory může příjemce hradit náklady na činnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích jiné výzkumné organizace, pokud jsou tyto činnosti předmětem spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích mezi výzkumnými organizacemi na základě písemné smlouvy.

- V případě, že v projektu není podrobně specifikován předmět služby nebo pořízení hmotného nebo nehmotného majetku ve výzkumu, vývoji a inovacích, včetně ceny a kurzu platného v době podání návrhu projektu a dodavatele, postupuje příjemce podle zákona o veřejných zakázkách.

Z výše uvedeného textu a dle § 2 zákona 130/2002 Sb. (změna 496/2011 Sb.) písmena l) lze i část provozních nákladů příjemce podpory přiřadit do způsobilých nákladů organizace. V případě, že tyto provozní náklady jsou potřebné pro výzkumnou činnost, na kterou byla přijata dotace.

Výše způsobilých nákladů, které je možné tímto způsobem uhradit, je vždy stanovena poskytovatelem dotace. Zkušenosti z posledních projektů ukazují na výhodu mít v organizaci (příjemce dotace) implementovanou metodiku plných nákladů („full cost“), která jednoznačně alokuje společné provozní náklady a prokazatelným způsobem usnadní evidenci a následnou úhradu.

Přehled silných a slabých stránek

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dodatečné finanční prostředky a rozvoj organizace NTK (přímý vliv); • Snížení závislosti na zřizovateli a výši jeho schváleného rozpočtu i v cyklických obdobích; • Stabilnější forma rozpočtu a závislost na vlastních schopnostech; • Umístění a prezentace NTK jako VO; • Zahrnutí (úhrada) části provozních nákladů do programů (na základě „full cost“); 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení nových přístupů pro vedení účetnictví v NTK (možné zvýšení náročnosti a nároky na kapacity); • Zavedení nových metodik; • Dodatečná obecná administrace (nákladovost).

Tabulka 7: Silné a slabé stránky financování VO

7.3.3 Doporučení

Současně výhodou při začlenění NTK do VO může být implementace metodiky „full cost“, vykazování skutečných nepřímých nákladů v projektech OP VaVpl. Tato metodika se zabývá dílčí problematikou vykazování skutečných způsobilých nákladů (tzv. full cost model) projektů výzkumu a vývoje (dále jen „VaV“) v Operačním programu Výzkum a vývoj pro inovace 2007 – 2013 (dále jen „OP VaVpl“). Uznané náklady lze uhradit z dotačního programu.

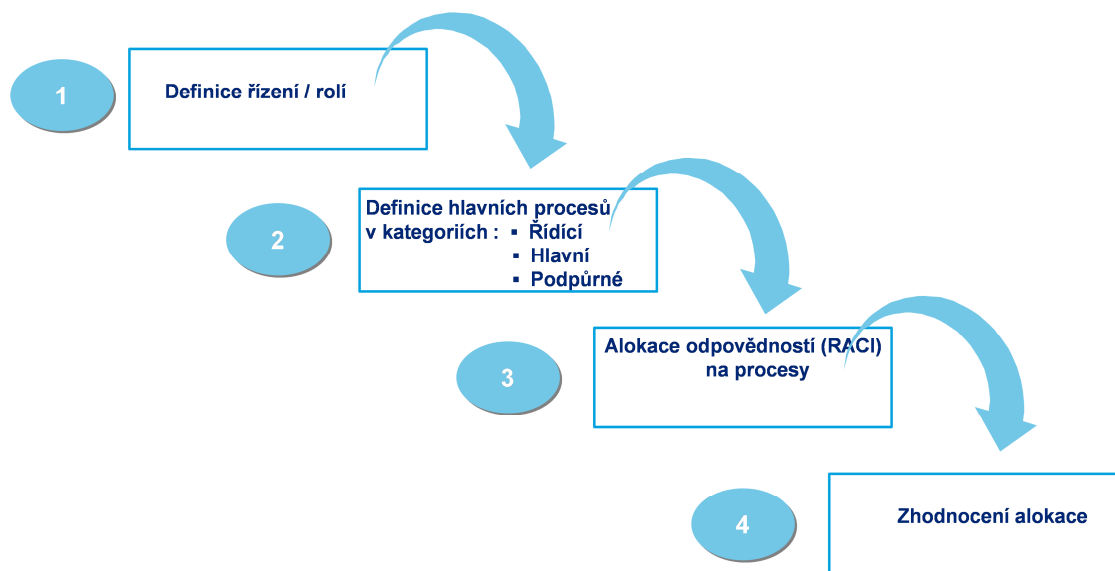
Metodický pokyn řeší otázku vykazování skutečných nepřímých nákladů projektu, tedy metodiku přiřazování (rozpočítávání, alokace) režijních nákladů na projekt VaV, respektive tzv. kalkulační jednici. Autorem metodiky je přímo zřizovatel NTK Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

8 Použité zdroje

- Knihovní řád NTK
- Organizační řád NTK
- Rozhodnutí ředitele NTK o systemizaci NTK
- Rozhodnutí ředitele NTK o úpravách systemizace
- Směrnice č. 3/2011 ředitele NTK
- Směrnice o platech
- Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje)
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole
- Zákon č. 257/2001 Sb., Knihovní zákon
- Zřizovací listina NTK

9 Příloha č. 1: Metoda RACI (nastavení kompetencí)

Metodou RACI je hodnoceno nastavení kompetencí jednotlivých rolí v identifikovaných procesech. Následující schéma zobrazuje aplikaci této metody:



Obrázek 9: Aplikace modelu RACI

Základní rozlišované odpovědnosti jsou popsány na následujícím obrázku.

R	RESPONSIBLE - Vykonavatel Vykonavatel je jednatel zodpovědný za dokončení úkolu. Jeho úkolem je realizace akce nebo její implementace. Zodpovědnost může být sdílená. Úroveň sdílení určuje jednatel s "A".
A	ACCOUNTABLE - Zodpovědný Zodpovědná osoba nese odpovědnost za výsledek aktivity nebo rozhodnutí. Aktivitu může vetoovat. Pouze jedna osoba by měla disponovat právy "A".
C	CONSULT – Konzultující Konzultující je jednatel (obvykle expert v dané oblasti), se kterým je konzultováno před přijetím finálního rozhodnutí nebo realizace aktivity.
I	INFORM - Informovaný Jednatel, který má být informován poté, co je přijato rozhodnutí nebo realizována určitá aktivita – jedná se o jednostranný úkon.

Obrázek 10: Odpovědnosti v modelu RACI

U každého procesu je určena odpovědnost (RACI) ke každé úrovni řízení/rolí a tyto odpovědnosti jsou zaznamenány do matice. Příklad výsledné matice je uveden v následující tabulce.

	Role 1	Role 2	Role 3	Role 4	Role 5
Proces 1	A	R	I	C	I
Proces 2	C	C	A	I	I
Proces 3	R	A	C	I	I
Proces 4	C	C	R	A	I

Tabulka 8: Matice odpovědností modelu RACI

Vyhodnocení pak probíhá vertikálně a horizontálně.

- Při vertikálním vyhodnocení je pozornost soustředěna na součty naskórovaných účastí RACI jednotlivých úrovní řízení v procesech, viz příklad v následující tabulce;

	Role 1	Role 2	Role 3	Role 4	Role 5
R	0	8	7	5	6
A	9	6	1	2	0
C	0	2	1	4	2
I	4	5	1	2	0
Σ	15	24	13	17	8

Vertikální analýza - možnosti

Žádná prázdná místa → Může být pozice zahrnuta v tolika aktivitách?
Příliš mnoho „R“ → Může pozice zvládnout vykonávat tolik činností?
Příliš mnoho „A“ → Je možné snížit konečnou odpovědnost na nižší úroveň?
Žádné nebo málo „R“ a „A“ → Jedná se o liniovou pozici? Je možné rozšířit konečnou odpovědnost nebo pozici zrušit?
Celkové složení → Je složení odpovědností vhodné pro danou pozici, např. podle preferencí a kvalifikace pozice? Je v pořádku, pokud je pozice silně či málo zastoupená v procesech?

Tabulka 9: Příklad horizontální analýzy výsledků modelu RACI

- Pro horizontální hodnocení je podstatná distribuce RACI pro jednotlivé procesy, viz příklad v následující tabulce.

	Role 1	Role 2	Role 3	Role 4	Role 5
Proces 1	A	R	C	C	C
Proces 2	C	C	A	I	I
Proces 3	I	A	C	I	I
Proces 4	C	C	R	C	I

Horizontální analýza - možnosti

Příliš mnoho „R“ → Zrealizuje se nakonec úkol? Je možné rozbit proces do subprocesů?
Příliš mnoho „C“ → Musí být všechny tyto úrovně konzultovány? Je přínos odpovídající úsilí a času stráveným v konzultacích všech úrovní?
Příliš mnoho „I“ → Musí být všechny úrovně rutině informovány nebo postačuje informování dle potřeby?
Žádné „R“ → Čeká se na odsouhlasení, konzultaci a informování o výsledku. Nikdo nevyvíjí iniciativu pro dokončení úkolu.
Žádné „A“/ výjimečně více „A“ → Žádné „A“ nikdo nenese osobní odpovědnost za to, pokud není úkol odveden. Základním pravidlem je jedno „A“ v každém procesu. Žádné „A“ nebo dokonce duplicita v „A“ by se neměla nikdy vyskytovat (velmi negativní jev).
Žádné „C“/„I“ → Pokud spolu pozice nekomunikují, nejsou výsledkem nekomunikace paralelní nebo překrývající se aktivity?

Tabulka 10: Příklad horizontální analýzy výsledků modelu RACI